

Metz, Vera

Kooperationen zwischen Unternehmen und Hochschulen – eine Betrachtung interorganisationaler Zwischenräume

Marburg 2020, 56 S. - (Bachelorarbeit, Universität Marburg, 2020)



Quellenangabe/ Reference:

Metz, Vera: Kooperationen zwischen Unternehmen und Hochschulen – eine Betrachtung interorganisationaler Zwischenräume. Marburg 2020, 56 S. - (Bachelorarbeit, Universität Marburg, 2020) - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-191250 - DOI: 10.25656/01:19125

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-191250>

<https://doi.org/10.25656/01:19125>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Fachbereich Erziehungswissenschaften
der
Philipps-Universität Marburg

Bachelorarbeit
im Fach
Erziehungs- und Bildungswissenschaft

Kooperationen zwischen Unternehmen und Hochschulen –
eine Betrachtung interorganisationaler Zwischenräume

vorgelegt von

Vera Metz
2817842

aus
Bensheim

Marburg, 03.02.2020

Erstgutachter/in: Dr. Nico Sturm

Zweitgutachter/in: Prof. Dr. Julia Gorges

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	1
1. EINLEITUNG	2
2. KOOPERATIONEN ZWISCHEN UNTERNEHMEN UND HOCHSCHULEN	7
2.1 KOOPERATION: BEGRIFFLICHE ANNÄHERUNG	7
2.2 BEEINFLUSSENDE FAKTOREN	10
2.2.1 <i>Persönliche Kompetenzen</i>	11
2.2.2 <i>Weiche Faktoren: Vertrauen, Kommunikation und Information</i>	12
2.2.3 <i>Transaktionskosten</i>	16
2.2.4 <i>Strukturelle Faktoren</i>	17
2.3. EMPIRISCHE LÖSUNGSANSÄTZE.....	20
2.3.1 <i>Lösungsansatz unternehmerische Hochschule</i>	20
2.3.2 <i>Lösungsansatz Einrichten von Grenzstellen</i>	23
2.4 ZWISCHENFAZIT	25
3. EINE BETRACHTUNG INTERORGANISATIONALER ZWISCHENRÄUME	31
3.1 ENTSTEHUNG EINES INTERORGANISATIONALEN ZWISCHENRAUMS	32
3.2 VERSCHIEDENE KONSTELLATIONEN VON KOOPERATIONSRÄUMEN	32
3.3 POTENZIALE ZUR GENERIERUNG MÖGLICHER LÖSUNGSANSÄTZE	35
4. AUSBLICK: POTENZIAL EINES DRITTAKTEUERS.....	43
5. LITERATURVERZEICHNIS	50
6. ANHANG	55
7. EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG	56

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kooperationsraum als ein Dazwischen (Darstellung von Seitter 2013: 46).....	32
Abbildung 2: Zwischenraum als ein Ort des Zusammentreffens der unterschiedlichen Organisationen (Darstellung von Seitter 2013: 46).....	33
Abbildung 3: Kooperation als Interaktionsraum von Mitarbeitenden der beteiligten Organisationen (Darstellung von Seitter 2013: 46).....	34
Abbildung 4: Kooperation als Beobachtungs- und Irritationspotenzial durch die Organisation mit Blick auf die kooperierenden Mitarbeitenden und durch die Mitarbeitenden in der Organisation (Darstellung von Seitter 2013: 46).....	40
Abbildung 5: Bearbeitung der kooperationshemmenden Faktoren durch interorganisationale Zwischenräume (eigene Darstellung, angelehnt an Lenz 2013: 169).....	41
Abbildung 6: Bearbeitung der kooperationshemmenden Faktoren durch das Einführen einer unternehmerischen Hochschule (eigene Darstellung, angelehnt an Lenz 2013: 169).....	41
Abbildung 7: Moderation des Interaktionsraumes durch einen Drittakteur (eigene Darstellung, angelehnt an Seitter 2013: 46; Abbildung 3).....	44
Abbildung 8: Gesteuertes Beobachtungs- und Irritationspotenzial der Mitarbeitenden und der Organisationen durch den Drittakteur (eigene Darstellung, angelehnt an Seitter 2013: 46; Abbildung 4).....	48

1. Einleitung

Unter dem Augenmerk der gesellschaftlichen und damit einhergehenden wirtschaftlichen sowie hochschul- und bildungspolitischen Entwicklungen und Veränderungen wird deutlich, dass verstärkte Zusammenarbeit und Vernetzung zwischen Unternehmen und Hochschulen immer wichtiger werden. Dabei werden explizit Kooperationen zwischen Wirtschaftsunternehmen¹ und öffentlichen Hochschulen² gefördert und gefordert, um einen, für die gesellschaftlichen Veränderungen unabdingbaren, Theorie-Praxis-Austausch zu unterstützen (vgl. Maschwitz 2014: 39).

Diese Kooperationen werden als Möglichkeit gesehen, dem veränderten Bedarf des sich ändernden Arbeitsmarktes gerecht zu werden, eine Positionierung der Hochschule am Weiterbildungsmarkt zu ermöglichen, Fachkräfte früher zu rekrutieren, diese an das Unternehmen zu binden und den wachsenden Anforderungen der aktuellen Wissensgesellschaft gerecht zu werden (vgl. Maschwitz 2014: 6; Frank et al. 2019: 4).³ Daher haben interorganisationale Kooperationen zwischen öffentlichen Hochschulen und Wirtschaftsunternehmen in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung und Relevanz gewonnen, speziell aufgrund der Möglichkeit, dadurch die Anpassungsfähigkeit an wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen zu fördern (vgl. Klope/Krücken 2010: 34; Gerdes et al. 2019: 19).

Studien weisen jedoch nach, dass trotz des steigenden Bedarfs erfolgreicher interorganisationaler Kooperationen unüberwindbare Herausforderungen existieren, die zur Folge haben, dass Kooperationen nicht zustande kommen, oder das gewünschte Ziel verfehlen (vgl. Maschwitz 2018: 255). Bei Sichtung der einschlägigen Literatur wird zudem deutlich, dass primär die Zusammenarbeit zwischen staatlichen Hochschulen und

¹ Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich ausschließlich mit privatwirtschaftlichen Profit-Unternehmen. Für weiterführende Literatur zu Kooperationen zwischen Hochschulen und Non-Profit-Organisationen wird u.a. auf Seitter 2013: 42f. verwiesen. Für weiterführende Literatur zu Kooperationen zwischen Hochschulen und Stiftungen wird u.a. auf Seitter/Kammler 2020: 105-114 verwiesen.

² Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich ausschließlich mit staatlichen/öffentlichen Hochschulen. Grund dafür ist, dass andere Hochschulformen (z.B.: Fachhochschulen, private Universitäten, duale Hochschulen etc.) den öffentlichen Hochschulen hinsichtlich interorganisationaler Kooperationen mit Unternehmen aus der Privatwirtschaft voraus sind und ein höheres Kooperationsaufkommen nachweisen (vgl. Klope/Krücken 2010: 49). Aufgrund der steigenden Relevanz interorganisationaler Kooperationen mit öffentlichen Hochschulen, wird die Arbeit auf dieses Themengebiet eingegrenzt (vgl. Maschwitz 2014: 40). Nachfolgend wird lediglich der Begriff *Hochschule* verwendet, dieser impliziert alle staatlichen/öffentlichen Hochschulen/Universitäten. Es wird nicht ausgeschlossen, dass sich die nachfolgenden Erkenntnisse nicht auf andere Hochschultypen übertragen lassen.

³ Für weiterführende Literatur zu den Motiven von Kooperationen zwischen Unternehmen und Hochschulen wird u.a. auf Maschwitz 2014: 6-11 verwiesen.

Wirtschaftsunternehmen von kooperationshemmenden Faktoren geprägt ist (vgl. Hanft/Knust 2007: 351-386; Maschwitz 2014: 39).

Bei näherer Betrachtung dieser kooperationshemmenden Faktoren kristallisieren sich – auf Grundlage der wissenschaftlichen Literatur – zwei beeinflussende Hauptfaktoren heraus. Zum einen werden Kooperationen durch die restriktiven strukturellen und kulturellen Unterschiede zwischen den verschiedenen Organisationsformen gehemmt (vgl. Hanft et al. 2016: 43). Zum anderen scheitern die Kooperationen aufgrund weicher Faktoren wie fehlendem Vertrauen, mangelndem Fremdverstehen und missverstandener Kommunikation zwischen den Beteiligten (vgl. Sweers 2019: 35).

Die empirische Datenlage setzt sich jedoch primär mit der Identifizierung dieser hemmenden Faktoren sowie mit den daraus entstehenden Problematiken für ein Kooperationsaufkommen und den Kooperationsprozess auseinander. Es fehlt an empirischen Daten, die beleuchten, wie die Organisationen unter erschwerten Bedingungen handlungsfähig bleiben und die kooperationshemmenden Faktoren bearbeiten können (vgl. Maschwitz 2014: 39).

Die einschlägige Literatur, die sich mit Lösungsansätzen zur Handlungsfähigkeit der Organisationen unter erschwerten Bedingungen und kooperationshemmenden Faktoren beschäftigt, wird primär von einer Richtung geprägt, die sich mit einer Veränderung und (wirtschaftlicher) Anpassung der hochkomplexen organisationalen Hochschulkultur und -Struktur⁴ auseinandersetzt und das Einführen einer unternehmerischen Hochschulkultur erwägt (vgl. Maschwitz 2014: 39; Maschwitz 2018: 255,266).⁵ Eine praxisnahe und

⁴ Der Begriff *Hochschulkultur und -Struktur* umfasst nachfolgend die Gliederungsmerkmale, Charakteristika und fachliche Einteilung innerhalb der Hochschule (vgl. 2.2.4/2.3.1). Dabei handelt es sich primär um die daraus resultierenden unflexiblen Strukturdynamiken (vgl. Teichler 2005: 13f.). Aufgrund der Ausrichtung der Arbeit wird (neben 2.2.4/2.3.1) auf weiterführende Literatur zum Thema Hochschulstrukturen u.a. auf Teichler 2005 verwiesen.

⁵ Es existieren in der Literatur ebenfalls andere Richtungen und Lösungsansätze, um kooperationshemmende Faktoren zu bearbeiten. Es wurde diese Lösungsrichtung ausgewählt, da der aktuelle hochschul- und bildungspolitische Diskurs sich mit ähnlichen Grundgedanken wie die der unternehmerischen Hochschule beschäftigt (vgl. Knill et al. 2013: 29; Frank et al. 2019: 2-11). Zudem wird in der nachfolgenden Arbeit der wissenschaftlichen Auseinandersetzung von Annika Maschwitz gefolgt, die das Konzept der unternehmerischen Hochschule als mögliches Lösungskonzept in ihrer aktuellen Literatur einführt, nachdem sie sich in ihrer vorhergegangenen Dissertation mit kooperationshemmenden Faktoren zwischen Hochschulen und Unternehmen auseinandergesetzt hat (siehe: Maschwitz 2014/Maschwitz 2018).

inhaltliche Weiterführung dessen stellt die Einrichtung von An-Instituten⁶ in Form von Grenzstellen an Hochschulen dar. Dort werden teilweise Grundzüge der unternehmerischen Hochschulkultur implementiert, um als ausgegliederter, unabhängiger Teil der Hochschule eine zentrale Anlaufstelle für Unternehmen darzustellen sowie schnell und agil auf (Kooperations-) Anfragen dieser reagieren zu können (vgl. Klope/Krücken 2010: 32f.; Maschwitz 2018: 265).

Jedoch weist diese empirische Lösungsrichtung, unter anderem aufgrund der aufwendigen praktischen Umsetzung sowie angesichts des hohen zusätzlichen Personal- und Arbeitsaufwandes, Schwachstellen auf (vgl. Maschwitz 2018: 266). Zudem bleiben bei dieser Richtung bestimmte kooperationshemmende Faktoren unbearbeitet. Zusammengefasst lässt sich laut Maschwitz festhalten, dass bis zum heutigen Zeitpunkt „*kein one-best way*“ (ebd.) zur Überwindung der Herausforderungen und Hemmung der beeinflussenden Faktoren existiert.

Eine Überlegung, die am Ursprung der Kooperation ansetzt und dadurch auch die beeinflussenden Faktoren im Kooperationsprozess aus einer anderen, organisationstheoretischen Perspektive beleuchtet, befasst sich mit dem Grundverständnis, dass bei Kooperationen zwischen zwei Beteiligten aus zwei unabhängigen Systemen⁷ ein neues gemeinsames soziales System mit eigener Entwicklungsdynamik entsteht (vgl. Feld 2008: 10; Sweers 2019: 29). Seitter benennt dieses, durch kooperatives Arrangement entstandene, System einen *interorganisationalen Zwischenraum*, der durch die darin kooperierenden Akteurinnen und Akteure neu beeinflusst und gemeinsam ausgestaltet wird (vgl. Seitter 2013: 46; Sweers 2019: 30). Sweers zufolge findet in diesem neuen sozialen System die konkrete Interaktion und Aushandlung der Kooperationsarbeit durch die Beteiligten statt (vgl. Sweers 2019: 30).

⁶ Bei An- Instituten handelt es sich um Organisationseinheiten, die eine rechtlich selbstständige Einrichtung an Hochschulen darstellen. Sie bilden keinen integralen Teil der jeweiligen Hochschule, können aber personell, organisatorisch und räumlich mit dieser verbunden sein (vgl. Mönikes/Schöpke 2004: 31f.). Diese Arbeit befasst sich mit An- Instituten, die sich aus organisationsoziologischer Sicht, an der Grenze der Organisation Hochschule angesiedelt haben und damit ein Bindeglied zwischen der Hochschule und ihrer Umwelt, in diesem Fall Unternehmen aus der Privatwirtschaft, darstellen. Nachfolgend wird für diese Form der An-Institute der organisationsoziologische Begriff *Grenzstellen* verwendet (vgl. Klope/Krücken 2010: 37).

⁷ Zum Verständnis: Bei den zwei unabhängigen Systemen handelt es sich jeweils um die der kooperierenden Akteurinnen und Akteuren.

Prüft man vor dieser theoretischen Darlegung die beschriebenen empirischen Lösungsvorschläge der unternehmerischen Hochschule und der Grenzstellen wird deutlich, dass diese aus organisationstheoretischer Sicht nicht am Ursprung des Kooperationsgeschehens ansetzen, sondern das Anpassen einer konträren organisationalen Struktur und Kultur als Lösungsansatz für eine erfolgreiche Kooperation sehen. Daher wäre ein Perspektivwechsel interessant, der das durch die kooperative Handlung entstandene neue System mit eigener Entwicklungsdynamik als Ausgangspunkt betrachtet, um neue Lösungsansätze für die kooperationshemmenden Faktoren zu generieren (vgl. Feld 2008: 10). Aufgrund dessen stellt die Betrachtung der interorganisationalen Zwischenräume eine reizvolle Möglichkeit dar, ausgehend von dem Ursprung der Kooperation unter einer neuen, bisher weniger betrachteten Perspektive, Lösungsmöglichkeiten für kooperationshemmende Faktoren in interorganisationalen Kooperationen zu generieren.

Der Perspektivwechsel auf die Betrachtung des interorganisationalen Zwischenraums bietet unter anderem aufgrund der Generierung eigener Kommunikations- und Interaktionsregeln im neuen sozialen System durch die Kooperierenden und durch die nicht vorhandenen strukturellen Hindernisse einen Hinweis darauf, dass potenzielle Lösungsmöglichkeiten aus diesen interorganisationalen Zwischenräumen generiert werden können, die den Herausforderungen und hemmenden Faktoren in Kooperationen gerecht werden (vgl. Seitter 2013: 46). Daher ist es vor allem im Kontext des aktuellen bildungspolitischen Hochschuldiskurses mit dem Hintergrund der dort diskutierten Lösungsansätze interessant, in der vorliegenden Bachelorarbeit auf die Beantwortung folgender Fragestellung abzielen:

Welche Potenziale bietet die Betrachtung interorganisationaler Zwischenräume zur Generierung möglicher Lösungsansätze, um die kooperationshemmenden Faktoren zwischen Hochschule und Unternehmen zu minimieren?

Der strukturelle Aufbau der Arbeit orientiert sich an dem Titel „Kooperationen zwischen Unternehmen und Hochschulen - eine Betrachtung interorganisationaler Zwischenräume“. Daher beschäftigt sich der erste Teil der Arbeit mit dem Oberthema *Kooperationen zwischen Unternehmen und Hochschulen*. Dafür findet zunächst kurz eine Annäherung und thematische Eingrenzung des Begriffes *Kooperation*, explizit, *interorganisationale Kooperation*, statt. Nachdem ein Grundverständnis hergestellt wird,

folgt eine empirische Betrachtung der beeinflussenden Faktoren auf Kooperationen und daraus entstehende Problematiken zwischen Unternehmen und Hochschulen. Hierbei findet eine Unterteilung in die bereits genannten Gruppierungen von strukturellen Faktoren und weichen Faktoren statt, um anschließend sowohl bei den empirischen Lösungsansätzen als auch bei der nachfolgenden Betrachtung der interorganisationalen Zwischenräume wieder strukturiert auf die Herausforderungen und eine mögliche Bearbeitung durch die Ansätze eingehen zu können. Darauf folgt eine Betrachtung der empirischen Lösungsmöglichkeiten. Zunächst wird das Konzept der unternehmerischen Hochschule zusammengefasst und danach der Ansatz der Grenzstellen dargestellt. Diese werden anknüpfend mit Hinblick auf die zuvor herausgearbeiteten beeinflussenden Faktoren und die daraus zu bewältigenden Herausforderungen kritisch hinterfragt. Im Zwischenfazit werden die Ergebnisse zusammengefasst, die ungelösten Einflussfaktoren herausgearbeitet und die Möglichkeit potenzieller Lösungsgenerierung durch einen Perspektivwechsel angeschnitten.

Mittelpunkt des zweiten Teils der Arbeit ist demzufolge *die Betrachtung interorganisationaler Zwischenräume*. Zunächst findet eine Betrachtung und Beschreibung der verschiedenen Zwischenraumkonstellationen statt. Nachdem ein Grundverständnis über die verschiedenen Konstellationen von interorganisationalen Zwischenräumen geschaffen wurde, erfolgt mithilfe einer Konstellation eine exemplarische Betrachtung und Darlegung des Potenzials zur Lösungsgenerierung und Minimierung der hemmenden Faktoren. Hier wird deutlich, welche ‚blinden Flecken‘, durch den Perspektivwechsel beleuchtet und bearbeitet werden können, die bei den empirischen Lösungsansätzen (2.3) ungeachtet bleiben. Die Diskussion des Potenzials verdeutlicht, dass eine tiefergehende empirische Betrachtung interessante Ansätze hervorbringen könnte. Daher wird als Ausblick und potenziellen Anstoß für weitere empirische Auseinandersetzungen eine Überlegung eingeführt, die sich mit einer ‚Moderation‘ des interorganisationalen Zwischenraumes durch einen Drittakeur beschäftigt. Zudem könnte diese Überlegung Potenzial aufweisen, einige diskutierte Herausforderungen im Zwischenraum zu entgegnen und dadurch das Potenzial des interorganisationalen Zwischenraums optimiert ausschöpfen.⁸

⁸ Kapitel 3.3 betrachtet primär aufgrund der Ausrichtung der Arbeit die Potenziale, die durch die Betrachtung interorganisationaler Räume entstehen. Aufgrund der Vollständigkeit werden dennoch Herausforderungen angeschnitten, welche dann unter anderem in Kapitel 4 wieder aufgegriffen werden.

2. Kooperationen zwischen Unternehmen und Hochschulen

2.1 Kooperation: Begriffliche Annäherung

Der Begriff *Kooperation*⁹ lässt sich zunächst auf das lateinische Wort *cooperare* zurückbinden, das so viel bedeutet wie „mitarbeiten oder mitwirken“ (Maschwitz 2014: 43). Dabei handelt es sich um einen mannigfaltigen Terminus, der Anwendung in unterschiedlichsten Fachbereichen findet. Daher lassen sich vielzählige Definitionen finden, die den Begriff je nach Disziplin, soziologisch, biologisch, philosophisch, psychologisch und vor allem betriebswirtschaftlich, individuell ausrichten (vgl. Maschwitz 2014: 44). Da sich die vorliegende Arbeit mit Kooperationen zwischen Hochschulen und Unternehmen beschäftigt, werden sich die nachfolgenden Annäherungsversuche auf ein organisationstheoretisches Betrachtungsfeld mit Blick auf interorganisationale Kooperationen beschränken (vgl. Zentes et al. 2005: 5).

Zunächst werden grundsätzliche Merkmale einer (interorganisationalen¹⁰) Kooperation aus organisationstheoretischer Sicht beschrieben, bevor der Begriff auf interorganisationale Kooperationen eingegrenzt wird.

Grundlegend umfasst eine Kooperation die Zusammenarbeit zwischen mindestens zwei identifizierbaren Akteurinnen und Akteuren (vgl. Laudel 1999: 31; Feld 2008: 9; Sweers 2019: 28). Dabei bleibt ihre Unabhängigkeit, Autonomie und gleichberechtigte Stellung während des gesamten Kooperationsprozesses bestehen (vgl. Feld 2008: 10; Maschwitz 2014: 46).¹¹ Während des Prozesses finden geplante Interaktionen zwischen den Beteiligten statt, die jeweils bestimmte Ressourcen¹² in die Kooperation einbringen, jedoch „nicht sich selbst zur Gänze“ (Feld 2008: 10). Das Ziel einer Kooperation ist eine beidseitige Nutzungsorientierung für die Beteiligten. Dabei muss es sich nicht um ein gemeinsam festgelegtes Ziel handeln, sondern die Beteiligten können individuelle Ziele verfolgen (vgl. Schuh et al. 2005: 32; Feld 2008: 9). Grundlegend ist jedoch, dass die

⁹ In der Literatur werden oftmals Synonyme wie: Gemeinschaftsarbeit, Koproduktion, Teamarbeit oder Kollaboration genutzt (vgl. Sweers 2019: 28). Die Arbeit wird sich nachfolgend aufgrund der inhaltlichen Ausrichtung auf den Begriff *Kooperation* beschränken.

¹⁰ Aufgrund der Ausrichtung der Arbeit wurden die Merkmale speziell auf die, in einer interorganisationalen Kooperation wichtigen, eingegrenzt. Dennoch sind die hier genannten Merkmale für weitere Kooperationsarten aus organisationstheoretischer Sicht gültig.

¹¹ Für weiterführende Literatur zu den verschiedenen Ausgestaltungsmöglichkeiten eines Kooperationsprozesses wird u.a. auf Maschwitz 2014: 176-189 verwiesen.

¹² Dabei umfasst der Begriff *Ressourcen* in diesem Kontext sowohl materielle Produkte (z.B. Geld, Maschinen etc.), als auch immaterielle Produkte (z.B. Wissen etc.) (vgl. Maschwitz 2014: 49f.).

jeweiligen Ziele einer Kooperation nicht durch die einzelnen Organisationen alleine erreicht werden können, sondern nur durch die kooperative Handlung eintreten (vgl. Maschwitz 2014: 49-51).

Ein weiteres, für die vorliegende Arbeit wesentliches, Kooperationsmerkmal ist die Entstehung eines neuen sozialen Systems durch das Kooperationsgeschehen. Denn bei der Interaktion zweier, voneinander unabhängiger Systeme entsteht ein neues (drittes) System. Das zunächst unberechenbare System mit eigener Entwicklungsdynamik wird bei der konkreten Kooperationstätigkeit durch die beteiligten Akteurinnen und Akteuren gemeinsam beeinflusst und ausgestaltet (vgl. Feld 2008: 10; Sweers 2019: 29).

Kooperationen können dabei vielfältige Ausprägungsformen annehmen, daher kann nicht generell von einer Art der Kooperation gesprochen werden, denn sie unterscheiden sich je nach Zeit, Richtung, Typ, Ebene und Dauer (vgl. Seitter 2013: 44f.; Maschwitz 2014: 51).¹³ Außerdem beinhalten sie Unterschiede in ihrer systematischen Organisationsform je nach Objekt, Verhältnis und Bereich (vgl. Seitter 2013: 44).

Eine Form der systematischen Ausprägung, stellt die interorganisationale¹⁴ Kooperation dar. Diese beschreibt einen Fall von Kooperation, bei der die Kooperierenden wie vorliegend in einem diagonalen Verhältnis zueinanderstehen (vgl. Seitter 2013: 42; Spenner 2018: 229). Denn bei einer Kooperation zwischen Unternehmen und Hochschule entstammen, anders als bei einer horizontalen Beziehung, bei der die Beteiligten aus dem gleichen Auftragssegment¹⁵ kommen, oder der vertikalen Beziehung, bei der die Handelnden aus übergreifenden Bildungssegmenten¹⁶ stammen, nicht beide Organisationen aus dem Bildungsbereich (vgl. Seitter 2013: 42).

¹³ Interorganisationale Kooperationen zwischen Hochschule und Unternehmen werden nachfolgend nicht anhand einer bestimmten Ausprägungsform beschrieben, sondern werden „als Ganzes“ betrachtet. Dadurch, dass jede Kooperation durch individuelle Muster unterschiedlich geprägt wird, ermöglicht die Betrachtung der Kooperation „als Ganzes“ die Identifizierung universeller, beeinflussender Faktoren und Formulierung von Handlungsvorschlägen (vgl. Maschwitz 2014: 238). Der Titel der Arbeit verdeutlicht diese Ausrichtung. Weiterführende Literatur zu den individuellen Mustern im Kooperationsprozess bietet u. a. Maschwitz 2014: 172-238.

¹⁴ Klar abzugrenzen ist hier, aufgrund der engen Verwandtschaft, der Begriff der *intraorganisationalen* Kooperation. Bei diesem Begriff handelt es sich um Kooperationen innerhalb einer Organisation. Aufgrund der Fragestellung wird auf diese Kooperationsform nicht weiter eingegangen. Weiterführende Literatur zu dieser Form der Kooperation bietet u.a. Scherm 2005.

¹⁵ Z.B. Kooperation zwischen zwei Weiterbildungseinrichtungen.

¹⁶ Z.B. Kooperation zwischen Hochschulen und Weiterbildungseinrichtungen oder Schulen.

Daher differenziert sich das Ziel einer diagonalen Kooperation auch von dem einer horizontalen¹⁷ und vertikalen¹⁸ Kooperationsbeziehung. Denn hier steht „die bildungsbezogene Fokussierung von Aufgaben und Produkten, deren Hauptzweck nicht Bildung ist“ (Seitter 2013: 42), im Mittelpunkt. Durch das gegenseitige Ergänzen von materiellen und immateriellen Ressourcen wollen die unterschiedlichen Organisationen ein übergeordnetes Ziel erreichen, das beispielweise eine Förderung des Wissenstransfers von Hochschule und Unternehmen zur Generierung und Ergänzung neuer wirtschaftlicher Erkenntnisse oder die Aus- und Weiterbildung von Fachkräften sein kann (vgl. Maschwitz 2014: 6).

¹⁷ Hier ist das Ziel z.B. eine erfolgreiche Positionierung im gleichen Arbeitsfeld und der Austausch produktbezogener Absprachen der einzelnen Akteure (vgl. Seitter 2013:42).

¹⁸ Ziel bei dieser Beziehungsform ist es, z.B. zwischen den verschiedenen Organisationsformen des Bildungssegments mehr Durchlässigkeit zu schaffen, lebenslanges Lernen zu fördern und die Übergänge zwischen den verschiedenen Organisationsformen zu optimieren (vgl. ebd.).

2.2 Beeinflussende Faktoren

Die Sichtung der einschlägigen Literatur verdeutlicht, dass für eine gelungene interorganisationale Kooperation zwischen Hochschulen und Unternehmen verschiedene Einflussgrößen ausschlaggebend sind. Dabei lassen sich primär zwei verschiedene Haupteinflussfaktoren erkennen und kategorisieren. Zum einen handelt es sich hierbei um die strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen, die ein Kooperationsgelingen beeinflussen. Zum anderen um weiche Faktoren, die ebenfalls eine wesentliche Grundlage für eine erfolgreiche Kooperation darstellen (vgl. Oetker 2008: 31-33; Klope/Krücken 2010: 39; Seitter 2013: 43; Maschwitz 2014: 89). Dabei sind grundsätzlich die unterschiedlichen Einflussfaktoren nicht kategorisch voneinander abzutrennen, sondern stehen in einer wechselseitigen Beziehung zueinander (vgl. Maschwitz 2018: 257). Die Kategorisierung der unterschiedlichen Einflussfaktoren ist nachfolgend allerdings notwendig, um eine differenzierte Betrachtung im vorliegenden Kapitel zu gewährleisten. Diese detaillierte Ausführung bietet zudem die Grundlage für die folgende Betrachtung und Untersuchung der Einflussfaktoren unter Bezugnahme der empirischen Lösungsansätze und des interorganisationalen Zwischenraums.¹⁹ Dabei werden die kategorisierten Einflussfaktoren im Zwischenfazit wieder in ihrer Komplexität zusammengeführt.

Im nachfolgenden Kapitel werden die beeinflussenden Faktoren nacheinander kategorisch dargelegt und beschrieben. Daraus folgt jeweils auf Grundlage aktueller empirischer Daten eine Ableitung der daraus entstehenden Problematiken und Herausforderungen bei interorganisationalen Kooperationen. Zuerst werden die persönlichen Kompetenzen als Einflussfaktor auf die Kooperation dargestellt und die Problematiken daraus abgeleitet, darauf folgt die kategorische Darlegung der weichen, anschließend die der strukturellen Faktoren mit jeweils empirischem Bezug zu den daraus entstehenden Herausforderungen für eine erfolgreiche Kooperation.

¹⁹ Daher kann es ggf. sein, dass das Gesamtbild aller Faktoren aufgrund der Komplexität und wechselseitige Beeinflussung erst am Ende des gesamten Kapitels deutlich wird.

2.2.1 Persönliche Kompetenzen

Eine Kooperation basiert grundlegend auf der Interaktion verschiedener Akteurinnen und Akteure. Dementsprechend beeinflussen neben einer positiven zwischenmenschlichen Beziehung die Eigenschaften und Kompetenzen der beteiligten Individuen maßgeblich den Erfolg einer Kooperation (vgl. Klocke/Krücken 2010: 32). Kocot beschreibt grundlegende kooperationsfördernde Eigenschaften mithilfe eines Kompetenzprofils (vgl. Kocot 2006: 33f.). Hier wird in passende Schlüsselkompetenzen²⁰, organisatorische Kompetenzen²¹, überfachliche Kompetenzen²² sowie methodische Kompetenzen²³ differenziert. Die Erfüllung dieser Kompetenzen stellen die Grundlage für eine erfolgreiche Kooperation dar (vgl. ebd.).

Ausschlaggebend ist zudem ein engagiertes, glaubwürdiges Auftreten der kooperierenden Akteurinnen und Akteure sowohl innerhalb der eigenen Organisation als auch gegenüber des Kooperationspartners²⁴. Dabei übernimmt die Führungskraft eine tragende Rolle (vgl. Badaracco 1991: 165). Ihr Auftreten innerhalb der Kooperation stellt sowohl das Leitbild für die Mitarbeitenden als auch die Repräsentation der Kooperation nach außen dar. Für die Motivation der Beteiligten ist eine vorgelebte Identifikation der Führungskraft mit dem Kooperationsprojekt fördernd. Dadurch können Vorbehalte der Mitarbeitenden abgelegt und Ängste beseitigt werden (vgl. Maschwitz 2014: 94). Ziel ist es, dass sich alle Beteiligten durch aktive Interaktion und Mitarbeit mit dem Kooperationsprojekt identifizieren können und dadurch mit Motivation und Flexibilität (neuen) Kooperationen begegnen (vgl. Badaracco 1991: 165).

Mithilfe aktueller Literatur lassen sich nachfolgend die Herausforderungen des oben dargelegten Faktors bei interorganisationalen Kooperationen zwischen Hochschulen und Unternehmen herausarbeiten. Einschlägige Studien zeigen, dass Kooperationsprojekte zunächst maßgeblich von der Motivation der handelnden Akteurinnen und Akteure abhängig sind (vgl. Frank et al. 2007: 8). Daher ist oftmals die persönliche Haltung der

²⁰ In diesem Fall Kompetenzen, wie z.B.: Teamfähigkeit, Beharrlichkeit, Flexibilität (vgl. Seitter 2013: 46).

²¹ In diesem Fall Kompetenzen, wie z.B.: Öffentlichkeitsarbeit, Projektmanagement, Zeitmanagement (vgl. ebd.).

²² In diesem Fall Kompetenzen, wie z.B.: Kenntnisse über regionale Strukturen, Branchenwissen (vgl. ebd.).

²³ In diesem Fall Kompetenzen, wie z.B.: Moderationsfähigkeiten, Verhandlungsstrategien, Präsentationsfähigkeit (vgl. ebd.).

²⁴ Der Begriff Kooperationspartner meint hier das übergeordnete Unternehmen/die übergeordnete Hochschule. Aus diesem Grund, wird an dieser Stelle sowie bei gleichbleibender inhaltlicher Bedeutung im nachfolgenden Teil der Arbeit, von der Aufführung der weiblichen Form abgesehen.

Beteiligten gegenüber Kooperationen und dem jeweils anderen Partner ausschlaggebend (vgl. ebd.). Somit bestimmt an öffentlichen Hochschulen primär die persönliche Haltung der Wissenschaftler gegenüber der Wirtschaft, ob eine Kooperation mit einem Unternehmen überhaupt zustande kommt (vgl. Maschwitz 2018: 256). Frank et al. betonen, dass die personelle Abhängigkeit des Zustandekommens und des Gelingens einer Kooperation langfristig umgangen werden muss. Denn diese sorgt für eine unprofessionelle Außendarstellung der Hochschule und hemmt dadurch das Interesse potenzieller Kooperationspartner (vgl. Frank et al. 2007: 8; Maschwitz 2015: 44). Zudem verdeutlicht die einschlägige Literatur, dass neben der emotionalen Überzeugung und fachlichen Eignung auch Betriebs- und Planungskompetenzen durch die Mitarbeitenden der Hochschule beherrscht werden sollten (vgl. Seitter 2013: 46; Thelen 2016: 34). Entsprechende Studien zeigen jedoch, dass betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Verhandlungskompetenzen und Fachwissen zu Projektmanagement zwar grundlegende Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kooperation sind, jedoch an staatlichen Hochschulen nur von einem Bruchteil der beteiligten Akteurinnen und Akteure beherrscht werden (vgl. Klope/Krücken 2010: 46-48; Maschwitz 2014: 260). Durch die kompetenzbezogene Abhängigkeit erfolgreicher Kooperationen weist die Hochschule hier bereits erste Schwachstellen ihres Kooperationsmanagements auf (vgl. Maschwitz 2014: 260).

2.2.2 Weiche Faktoren: Vertrauen, Kommunikation und Information

Im Kooperationskontext definiert Maschwitz weiche Faktoren als zwischenmenschliche Kenntnisse beziehungsweise als soziale Beziehungen (der Handelnden), die Einfluss auf den Erfolg einer Kooperation haben (vgl. Maschwitz 2014: 102). Bei Sichtung der entsprechenden Literatur wird deutlich, dass der Einfluss der weichen Faktoren auf das Kooperationsaufkommen und auf den Kooperationsprozess eine ausschlaggebende Rolle spielt. So betrachten (fast) alle einschlägigen Autoren weiche Faktoren als Grundlage für eine erfolgreiche Kooperation und identifizieren daher eine Bandbreite entstehender Herausforderungen für einen gelungenen Kooperationsprozess (vgl. Oetker 2008: 31f.; Klope/Krücken 2010: 39; Seitter 2013: 43; Maschwitz 2014: 89). Aufgrund dieser Relevanz werden die weichen Faktoren nachfolgend differenziert unter den Kategorien: *Vertrauen*, *Kommunikation* und *Information*, dargelegt und betrachtet, um deren Ursachen und Herausforderungen für die drauffolgende Analyse detailliert darstellen und beziehen zu können.

Vertrauen

Grundlegend stellt Vertrauen – ungeachtet der Kooperationsform – eine Basis für organisationales Handeln und somit einer gelungen Kooperation dar (vgl. Frank et al. 2007: 39; Oetker 2008: 31f.; Seitter 2013: 43; Maschwitz 2014: 89). Insbesondere für eine interorganisationale Kooperation ist ein fundiertes Vertrauen grundlegend, da unterschiedliche Interessen und Organisationskulturen aufeinandertreffen (vgl. Frank et al. 2007: 120). Dabei kann Vertrauen durch positive gesammelte Erfahrungen²⁵ oder immer wiederkehrende Begegnungen²⁶ entstehen (vgl. Clasens/Werner 2005: 377-382; Maschwitz 2014: 91). Vertrauen ist dementsprechend nicht nur eine Voraussetzung für eine Kooperation, sondern kann auch als Produkt einer Kooperation heraustreten (vgl. Maschwitz 2014: 91). Vertrauen lässt sich in Bezug auf interorganisationale Kooperationen in zwei Felder gliedern, zum einen in *persönliches Vertrauen*, das personenbezogen zwischen den Akteurinnen und Akteuren herrscht, zum anderen in das *Systemvertrauen*,²⁷ welches das Vertrauen in die organisatorischen Rahmungen und Strukturen, der beteiligten Organisationen beschreibt (vgl. Maschwitz 2014: 91).

Um die damit verbundenen Herausforderungen differenziert herauszuarbeiten, wird zunächst die Studie von Frank et al. herangezogen, die verdeutlicht, dass sich Wirtschaft und Wissenschaft oftmals in Parallelwelten abspielen und dementsprechend der alleinige Aufbau des Systemvertrauens erheblich erschwert wird (vgl. Frank et al. 2007: 93). Inhaltlich ist dies eng verknüpft mit den strukturellen Einflussfaktoren (2.2.4), wodurch an dieser Stelle exemplarisch die wechselseitige Beziehung und Komplexität der Einflussfaktoren verdeutlicht wird. Systemisches Misstrauen gegenüber Hochschulen kommt aufgrund langsamer interner Verfahren, schlechter Abstimmung innerhalb der Fachbereiche, mangelnden Kenntnissen über ein professionelles Kooperationsmanagement, schlechter Reputation, wenig Flexibilität auf die Anforderungen des Unternehmens, fehlender Kundenorientierung²⁸ sowie wenig internationaler Anschlussfähigkeit durch die Hochschule zustande (vgl. Hanft/Knust 2007: 367; Frank et al. 2007: 57). Auf der anderen Seite sehen Wissenschaftlerinnen und

²⁵ Auch *generalisiertes Vertrauen* genannt (vgl. Clasens/Werner 2005: 377-382).

²⁶ Auch *spezifisches Vertrauen* genannt (vgl. ebd.).

²⁷ Für weiterführende Literatur/Erläuterung zur Systemtheorie und dementsprechend zu Systemvertrauen wird u.a. auf Luhmann 1987 verwiesen. Aufgrund der Ausrichtung der Arbeit wird auf diesen Begriff nicht differenzierter eingegangen.

²⁸ Der Kunde ist in diesem Fall das Unternehmen bzw. die freie Wirtschaft.

Wissenschaftler durch eine Kooperation mit dem wirtschaftlichen Sektor (System) ihre akademische Freiheit in Gefahr (vgl. Kloeke/Krücken 2010: 39; Maschwitz 2018: 256).

Durch das fehlende Systemvertrauen aufgrund der unterschiedlichen Organisationskulturen und -Strukturen gewinnt das personenabhängige Vertrauen an Bedeutung (vgl. Maschwitz 2014: 91). Die Vertrauensluft zwischen Hochschule und Wirtschaft kann oftmals nur durch einzelne engagierte Individuen durchbrochen werden, die es durch eine offene, engagierte und vertrauensvolle Art schaffen, die Parallelwelten zu vereinen (vgl. Frank et al. 2007: 93). Studien zeigen, dass eine längere persönliche Bekanntschaft und ein dementsprechend hohes Vertrauen in die Kooperationspartnerin oder den Kooperationspartner unabdingbar ist (vgl. Kloeke/Krücken 2010: 39). Aufgrund des zeitlichen Aufwands eines solchen Vertrauensaufbaus ist in der Praxis kaum persönliches Vertrauen zwischen den Beteiligten vorhanden. Zudem belasten jahrelange Vorurteile gegenüber den potenziellen Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern bereits den Aufbau einer persönlichen Beziehung und verhindern somit eine Annäherung der Systeme (vgl. Maschwitz 2015: 42f.). Ist das persönliche Vertrauen zwischen den beiden Systemen durch zwei engagierte und offene Akteurinnen und Akteure hergestellt, kann ein Wechsel der Handelnden innerhalb der Kooperation unter Umständen einen Abbruch erwirken, da mit der Person auch die einhergehende Vertrauensbasis wegfällt (vgl. Maschwitz 2014: 91f.).

Daher lässt sich abschließend feststellen, dass sowohl persönliches als auch systemisches Vertrauen zwar einen grundlegenden Einflussfaktor einer gelungenen Kooperation darstellen, diese in der Praxis allerdings kaum vorzufinden und schwer umzusetzen sind. Selbst wenn das systemische Misstrauen überwunden werden würde, besteht durch den hohen persönlichen Abhängigkeitsfaktor bei sämtlichen Formen einer Kooperation immer eine Restproblematik, die schwer durch vorgegebene Handlungsvorschläge zu lösen ist (vgl. Maschwitz 2014: 92).

Kommunikation und Information

Kommunikation ist ein Mittel, das durch die direkte verbale Interaktion Transparenz für alle Beteiligten schafft und somit für einen Informationsaustausch sorgt (vgl. Bohent 1997: 29). Kommunikation stellt einen essentiellen Bestandteil des Vertrauensaufbaues und somit auch einen wesentlichen Bestandteil einer gelungenen Kooperation dar. Dabei sollten sich alle beteiligten Akteurinnen und Akteure bewusst sein, welchen Stellenwert Kommunikation im gesamten Kooperationsprozess hat. Dieser ist besonders bei einer intraorganisationalen Kooperation ausschlaggebend, da die unterschiedlichen Organisationsysteme nur durch professionelle Kommunikation überwunden werden können. Darunter fällt sowohl die systeminterne,²⁹ als auch die systemexterne³⁰ Kommunikation (vgl. Oetker 2008: 32). Ein Ausbleiben der Kommunikation kann auf unterschiedlichen Ebenen mit verschiedenen Effekten fehlerhaft gedeutet werden (vgl. Maschwitz 2014: 92f.). Zudem stellt eine festgelegte Kommunikationsstruktur das Fundament für eine vertrauensvolle und dementsprechend auch erfolgreiche Kooperation dar. Darunter fallen regelmäßige Kontaktpunkte,³¹ klare Absprachen, festgelegte Kommunikationswege sowie das Festlegen verbindlicher Ansprechpersonen oder Koordinationsstellen (vgl. Heinz 2005: 13). Neben einer festgelegten Struktur ist ebenfalls entscheidend, dass die entsprechenden Kommunikationsmedien an die jeweiligen Informationen angepasst sind. Ist dies nicht der Fall, kann es zu einem Informationsüberfluss oder zu einer Informationsintransparenz kommen (vgl. Mast 2019: 170). Die Wahl eines unpassenden Kommunikationsmediums kann zur Folge haben, dass Informationen nicht beim zuständigen Empfänger ankommen oder fehlerhaft interpretiert werden (vgl. ebd.).³² Daher ist die passende Wahl umso wichtiger, da Ängste und Vorbehalte der Beteiligten nur durch ausgereifte und ausreichende Informationen abgebaut werden können (vgl. Dammer 2007: 42). Zu einem erfolgreichen Informationssystem gehört zudem das Festhalten von Zielvereinbarungen, stetiges Protokollieren und das Durchführen von Zielkontrollen (vgl. ebd.).

²⁹ D.h. Absprachen innerhalb der eigenen Organisation.

³⁰ D.h. die Kommunikation mit dem jeweils anderen Akteur/der anderen Akteurin.

³¹ Z.B. Gesprächszeiten und Meetings.

³² Bei Kommunikationsmedien wird in „reichere“ (z.B. ein persönliches Gespräch) und „ärmere“ (z.B. E-Mail-Kontakt) Kommunikationsmedien unterschieden. Wobei ein reicheres Medium nicht direkt das bessere darstellt, sondern reichere Medien vor allem Inhalten dienen, welche nicht eindeutig interpretiert werden können. Routine Informationen können z.B. über ärmere Medien verbreitet werden, hierfür wäre ein reicheres Medium zu zeitintensiv (vgl. Mast 2019: 158-167).

Die betreffende Literatur zeigt jedoch, dass oftmals unpassende Kommunikationsmedien innerhalb der Kooperation eingesetzt werden und diese einen Informationsüberfluss, Informationsintransparenz und Missverständnisse nach sich ziehen (vgl. Maschwitz 2015: 44). Hinzu kommt, dass oftmals eine lange Informationskette aufgrund hierarchischer Strukturen vorhanden ist. Diese hat zur Folge, dass vorwiegend an Hochschulen Informationen zu spät die passenden Ansprechpersonen erreichen und Absprachen zwischen den Hierarchien zu lange dauern, um agil auf die Anfragen potenzieller Kooperationspartner reagieren zu können (vgl. Klope/Krücken 2010: 43). Darüber hinaus unterscheiden sich die traditionell verwendeten Kommunikationsmedien der jeweiligen Organisationen und die Wahl eines gemeinsamen Mediums wird dadurch erschwert. Hinzu kommt, dass die Beteiligten nur schwer ihre gewohnte einzelperspektivische Selbstverständlichkeit hinterfragen und dadurch für sie manche Themen in der Kommunikation ‚überflüssig‘ oder als ‚Tabuthema‘ erscheinen (vgl. Dammer 2007: 42). Es ist jedoch eine Voraussetzung für eine zielführende Kooperation, dass sich die Beteiligten über diese Selbstverständlichkeit bewusstwerden und eine gemeinsame Kommunikations- und daraus entstehenden Kooperationsperspektive entwickeln (vgl. ebd.).

Studien belegen zudem, dass unvollständige Informationen über den potenziellen Kooperationspartner ein Kooperationsaufkommen hemmen (vgl. Maschwitz 2018: 255f.). Dieses Problem wird im nachfolgenden Punkt differenziert aufgegriffen.

2.2.3 Transaktionskosten

Unvollständige Informationen über die Handlungsabsichten und Ziele der jeweils anderen Organisation rufen bei potenziellen Kooperationspartnern geringes Systemvertrauen hervor. Für eine erfolgreiche Kooperation benötigen beide Seiten vollständige Informationen über die Ziele und Absichten des potenziellen Partners (vgl. ebd.). Der Versuch, im Vorhinein die unvollständigen Informationen des potenziellen Beteiligten zu vervollständigen, verursacht sogenannte Transaktionskosten (vgl. ebd.). Picot beschreibt diese Transaktionskosten als „Kommunikationskosten, die zur

Überwindung oder Einschränkung unvollkommener Informationen über die Absichten oder Verhaltensweisen der jeweils anderen Seite anfallen“ (Picot 1982: 270).³³

Studien belegen, dass die hohen Transaktionskosten bei Kooperationen zwischen Hochschulen und Unternehmen vor allem auf die unterschiedlichen Organisationssysteme, -Strukturen und -Kulturen zurückzuführen sind (vgl. Maschwitz 2018: 257). Damit diese Kosten auf sich genommen werden, muss für beide Kooperationspartner ein entsprechender Nutzen gegenüberstehen. Allerdings scheitern potenzielle Kooperationen oftmals schon bei der Identifikation des organisationalen Nutzens, da die unterschiedlichen Organisationskulturen und -Strukturen eine Transaktionskostenansicht bereits im Vorfeld verhindern (vgl. ebd.: 260). Demzufolge wenden sich Unternehmen primär an Hochschulen, mit denen sie bereits kooperierten, oder an Hochschulen, deren organisationale Struktur eine Nutzenidentifikation ermöglicht und dadurch die Transaktionskosten in Relation bleiben (vgl. Frank et al. 2007: 92).³⁴

2.2.4 Strukturelle Faktoren

Wie der vorherige Punkt bereits verdeutlicht, ist eine Betrachtung der unterschiedlichen Organisationskulturen, -Strukturen sowie Rahmenbedingungen von Hochschule und Unternehmen bei einer Analyse der beeinflussenden Faktoren in einer Kooperation unumgänglich (vgl. Maschwitz 2018: 257).

Hochschulen und Unternehmen weisen zunächst eine divergente Organisationskultur auf. Während in Unternehmen oftmals eine Kultur vertreten wird, weisen Hochschulen innerhalb ihrer Organisation eine kulturelle Vielfalt auf (vgl. Fischer 2013: 135). Grund dafür ist, dass das Gesamtsystem Hochschule, das aus vielen lose gekoppelten Teilsystemen besteht, durch unterschiedliche Kulturen geprägt ist und dadurch individuelle Ziele verfolgt (vgl. Maschwitz 2018: 261). Studien zeigen, dass durch die verschiedenen Teilsysteme innerhalb der Hochschule oftmals divergente Ziele der einzelnen Teilbereiche herrschen und diese dafür sorgen, dass Abläufe und

³³ Für weiterführende Literatur u.a. zur Typisierung von Transaktionskosten wird u.a. auf Picot 1982: 271f. verwiesen.

³⁴ Hier ist primär die Rede von privaten Fachhochschulen, da diese nachweislich u.a. aufgrund der geringeren Transaktionskosten ein höheres Kooperationsaufkommen nachweisen (vgl. Maschwitz 2018: 256f.).

Anforderungen nicht miteinander kompatibel sind und dementsprechend potenzielle Kooperationen mit Unternehmen unterschiedliche Stellenwerte und Abläufe innerhalb der einzelnen Teilsysteme haben (vgl. Maschwitz 2014: 36f.).³⁵ Dadurch, dass innerhalb der Hochschule diese internen Differenzen herrschen, strahlt die Hochschule nach außen instabile Rahmenbedingungen für die Unternehmen aus (vgl. Kröger/Hetze 2019: 2). Studien belegen, dass es Hochschulen an der notwendigen Professionalität und den hinreichenden professionellen Strukturen und Praxisorientierung fehlt, um einen attraktiven Kooperationspartner für die Unternehmen darzustellen (vgl. Maschwitz 2014: 259).³⁶ Daher sind Kooperationen (wenn überhaupt) oftmals nur ein Thema, mit denen sich einzelne Fachbereiche der Hochschule beschäftigen (vgl. ebd.).

Die diesjährige Datenerhebung des Stifterverbands³⁷ belegt erneut, dass der Erfolg einer interorganisationalen Kooperation abhängig von den internen Rahmenbedingungen der Hochschule (Größe der Hochschule, Trägerschaft und Hochschultyp) ist (vgl. Kröger/Hetze 2019: 2). Oftmals können die konträren organisationalen Strukturen (von Unternehmen und Hochschule) diese Barrieren aufgrund gegenseitiger Vorbehalte, die auf eine jahrelange Tradition zurückblicken und für eine große Distanz gesorgt haben, nicht überwunden werden (vgl. Dauchert et al. 2017: 8). Kombiniert mit misslungener Kommunikation und inkompatiblen zeitlichen Strukturen sorgt dies dafür, dass eine Kooperation unmöglich wird (vgl. ebd.: 8f.). Inkompatible Semesterzeiten und Stundenpläne sowie vorgegebene Zeitslots und Semesterpläne verhindern zudem die Agilität der Hochschulen für eine Kooperation (vgl. ebd.: 9). Rechtliche Rahmenbedingung erschweren zusätzlich noch ein Kooperationsaufkommen (vgl. ebd.). Studien zeigen, dass Hochschulleitungen ein ambivalentes Verhältnis bezüglich der Zusammenarbeit mit Unternehmen besitzen, da der Wissenstransfer innerhalb des Kooperationsprozesses für Rechtsschutzprobleme an den Innovationen sorgt. Aufgrund dessen hatten knapp die Hälfte aller kooperierenden Hochschulen in den vergangenen

³⁵ Für weiterführende Literatur zu Systemen innerhalb der Hochschule wird u.a. auf Weick 1976 verwiesen.

³⁶ Konträr hierzu steht die organisationale Struktur privater Hochschulen. Studien belegen, dass durch ihre Agilität und Professionalität innerhalb der organisationalen Strukturen sie einen weitaus attraktiveren Kooperationspartner darstellen (vgl. Maschwitz 2014: 36; Klope/Krücken 2010: 42).

³⁷ Der Stifterverband ist eine „Gemeinschaftsinitiative von Unternehmen und Stiftungen, die als einzige ganzheitlich in den Bereichen Bildung, Wissenschaft und Innovation berät, vernetzt und fördert“ Quelle: <https://www.stifterverband.org> [online abgerufen am 7.12.2019].

Jahren Schutzrechtsverhandlungen, die nachhaltig den Kooperationsprozess und zukünftige Kooperationsaufkommen beeinflusst haben (vgl. Kröger, Hetzke 2019: 31).³⁸

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die schwerfälligen bürokratischen Verwaltungsstrukturen der öffentlichen Hochschulen ein Kooperationsaufkommen verhindern und die Agilität der Hochschulen, auf aktuelle wirtschaftliche Veränderungen zu reagieren, dadurch gehemmt werden (vgl. Thelen 2016: 32; Maschwitz 2018: 262). Im Gegensatz dazu stehen die modernen Managementansätze an privaten Hochschulen, die dazu aufgrund ihrer kleinen Größe, dem vermehrten Praxisbezug und teilweise privater Trägerschaft einen weitaus attraktiveren Kooperationspartner für Unternehmen darstellen (vgl. Kröger/Hetzke 2019: 2). Aufgrund des gesellschaftlichen Bedarfs an Theorie-Praxis-Transfer und den dazu konträr stehenden Studienergebnissen sieht die aktuelle Literatur (politischen³⁹) Handlungs- und Veränderungsbedarf, um die Strukturen innerhalb der öffentlichen Hochschulen nachhaltig zu verändern, systematisch Kooperationen zu fördern, und Anreize für universitätsinterne Veränderungen zu schaffen. Nur so können die durch den Bologna-Prozess geschaffenen Möglichkeiten durch die öffentlichen Hochschulen auch genutzt werden (vgl. Oetker 2008: 32; Maschwitz 2014: 32,259).⁴⁰

Im vorhergehenden Kapitel wird sehr deutlich, dass jeder Faktor isoliert bereits Herausforderungen mit sich bringt. Weitet man die kategorische Darstellung der strukturellen und weichen Faktoren wieder in ihre ursprüngliche Komplexität aus, wird wie an einigen Stellen bereits deutlich wurde, die interorganisationale Kooperation zwischen Unternehmen und Hochschulen von einer Vielzahl sich wechselseitig beeinflussender Faktoren gehemmt. Dies verdeutlicht den kausalen Zusammenhang der Einflussgrößen und lässt bereits vermuten, dass die isolierte Bearbeitung eines Faktors nicht für eine zielführende Kooperation sorgen kann.

³⁸ Für eine detaillierte Ausführung zu rechtlichen Einflussfaktoren wird u.a. auf die Studie von Dauchert et al. 2017 verwiesen.

³⁹ Für ausführliche Literatur zu politischem Handlungsbedarf wird u.a. auf Dauchert et al. 2017: 17-20 verwiesen.

⁴⁰ Aufgrund der Ausgangsfrage wird nicht näher auf die geschaffenen Möglichkeiten durch den Bologna-Prozess eingegangen. Für ausführliche Literatur zum Bologna-Prozess und Hochschulen wird u.a. auf Holzer/Jütte 2007; Knill et al. 2013 verwiesen.

2.3. Empirische Lösungsansätze

Der anschließende Teil der Arbeit beschäftigt sich kurz mit den aktuellen empirischen Lösungsansätzen, welche die oben analysierten kooperationshemmenden Einflussfaktoren mindern sollen.⁴¹ Allgemein fällt auf, dass sich die entsprechende Literatur primär mit der Identifikation und Auswirkung der hemmenden Faktoren beschäftigt und vergleichend wenig konkrete Handlungs- und Lösungsvorschläge hervorbringt (vgl. Maschwitz 2014: 39). Diese (wenigen) Publikationen beschäftigen sich zudem primär mit Veränderungen und Handlungsvorschlägen innerhalb einer Organisation. Dabei dominieren vor allem Handlungsvorschläge zu Veränderungen innerhalb der Hochschule (vgl. Hanft/Knust 2007: 367f.; Maschwitz 2014: 251). Dementsprechend wird die Problematik wenig multiperspektivisch beleuchtet (vgl. Maschwitz 2014: 28).

Nachfolgend werden kurz das Konzept der unternehmerischen Hochschule und das damit verknüpfte Konzept der Grenzstellen als mögliche Lösungsansätze für die unter Kapitel 2.2 herausgearbeiteten hemmenden Faktoren beschrieben. Anschließend wird in einem Zwischenfazit kritisch untersucht, inwieweit diese Lösungsvorschläge für eine Bearbeitung der hemmenden Faktoren geeignet sind und welche Schwachstellen die Konzepte aufweisen.

2.3.1 Lösungsansatz unternehmerische Hochschule⁴²

Auf Grundlage ihrer Studienergebnisse, beschäftigt sich Annika Maschwitz mit dem Konzept der unternehmerischen Hochschule⁴³, um dadurch staatliche Hochschulen agiler auf wirtschaftliche Veränderungen reagieren zu lassen und mit dem Einführen einer neuen Hochschulkultur einen attraktiveren Kooperationspartner für Unternehmen darzustellen (vgl. Maschwitz 2018: 254f.). Vorhergegangene Studien belegen, dass das

⁴¹ Die Betrachtung der Lösungsmöglichkeiten wird bewusst kurzgehalten, da sie nicht den Mittelpunkt der Arbeit darstellt. Für weiterführende/ausführlichere Literatur zu Lösungsansätzen wird u.a. auf Maschwitz 2018, Klope/Krücken 2010, Sweers 2019 verwiesen.

⁴² Hier ist anzumerken, dass der Begriff *unternehmerisch* oftmals negativ konnotiert ist. Dies liegt vor allem dem Fakt zugrunde, dass er mit dem Begriff der *Hierarchisierung und Ökonomisierung* einhergeht und daher oftmals der Verlust der wissenschaftlichen Freiheit befürchtet wird (vgl. Maschwitz 2018: 257).

⁴³ Nachfolgend wird aufgrund der einschlägigen Literatur ebenfalls der Begriff „enterprise“-Kultur [Hervorhebung durch Anführungszeichen im Original Maschwitz 2018] verwendet. Hierbei handelt es sich um die englische Übersetzung des Begriffes, mit gleicher inhaltlicher Bedeutung (vgl. Maschwitz 2018: 258-266).

Einführen von Managementstrukturen für eine Professionalisierung im Forschungs- und Kooperationskontext der öffentlichen Hochschulen zwangsläufig geschehen muss (vgl. Tremler/Fischer 2010: 204f.).

Grundlage des Konzeptes ist der kooperationshemmende Einflussfaktor der Transaktionskosten (2.2.3), der durch das Einführen der unternehmerischen Hochschule gesenkt werden kann (vgl. Maschwitz 2018: 257). Um ein Grundverständnis für Hochschulkulturen herzustellen, bietet McNay mithilfe einer Darstellung einen Ausgangspunkt zu den verschiedenen kulturellen Ausprägungen innerhalb der Hochschule (vgl. McNay 1995: 117; Anhang 1). Diese beschreibt, dass die in der Praxis dominierenden Kulturen innerhalb der Hochschule primär durch langwierige Entscheidungsprozesse,⁴⁴ starre Verwaltungsprozesse und Umsetzungskontrolle⁴⁵ sowie ungünstige Hierarchisierungsmuster⁴⁶ geprägt sind (vgl. Maschwitz 2018: 258f.).

Lediglich die „enterprise“-Kultur stellt eine Möglichkeit für die vorausgesetzte Agilität einer interorganisationalen Kooperation dar. Diese zeichnet sich durch ein finanzpolitisches Bewusstsein der Hochschulen und dementsprechende flexible und agile Reaktionsmöglichkeiten auf externe Kooperationsanfragen von Unternehmen aus (vgl. Maschwitz 2015: 44; Maschwitz 2018: 260). Dabei vertritt die unternehmerische Kultur eine Marktorientierung und Marktausrichtung der Hochschule an die Unternehmen. Durch die Angleichung der universitären Strukturen an die organisatorischen und kulturellen Strukturen der Unternehmen können die Transaktionskosten einer Kooperation gesenkt und Systemvertrauen daher einfacher aufgebaut werden (vgl. Tremel/Fischer 2010: 204). Dadurch verändert sich nachhaltig das Erscheinungsbild der Hochschulen bei den potenziellen Kooperationspartnern (vgl. Maschwitz 2018: 260). Das Einführen dieser Kultur erfordert neben der kompletten Umstrukturierung der Hochschule auch die Anpassung der personellen Kompetenzen der agierenden Mitarbeitenden an die neue Hochschulkultur. Denn durch die Merkmale der Kultur werden Kenntnisse über Unternehmensstrukturen und betriebswirtschaftliches Fachwissen grundlegend für jeden Mitarbeitenden (vgl. Frank et al. 2007: 21).

⁴⁴ Dies ist der Fall bei der Wissenschaftskultur „collegium“ (vgl. Maschwitz 2018: 258) [Hervorhebung durch Anführungszeichen im Original Maschwitz 2018].

⁴⁵ Dies ist der Fall bei der Verwaltungskultur „bureaucracy“ (vgl. ebd.: 259).

⁴⁶ Dies ist der Fall bei der Machtkultur „corporation“ (vgl. ebd.: 258f.).

Konkrete Umsetzungsmöglichkeiten für diesen Ansatz differenzieren sich in drei verschiedene Bereiche. Erstens: die Einführung der unternehmerischen Hochschule als Geschäftsmodell auf Hochschulleitungsebene,⁴⁷ zweitens: das Einführen eines Kooperationsverantwortlichen in einer zentralen Weiterbildungseinrichtung⁴⁸ und drittens: die Einführung der Kultur in einer ausgegründeten Stelle als Bindeglied (vgl. Maschwitz 2018: 263-265). Dabei zeigen primär die ersten zwei Lösungsvorschläge in der praktischen Umsetzung aufgrund kostenintensiver Veränderungen, personellen Umstrukturierungen und Weiterbildungen enorme Umsetzungsschwierigkeiten auf (vgl. Klope/Krücken 2010: 33-35; Maschwitz 2018: 265). Daher wird an dieser Stelle eine nähere Betrachtung dieser Vorschläge als nicht zielführend erachtet und abgesehen.

Die dritte Umsetzungsmöglichkeit des ausgegründeten Kooperationsmanagements wird bereits von 12% aller Hochschulen in Form eines An-Instituts umgesetzt (vgl. Maschwitz 2018: 256). Diese An-Institute entsprechen dem organisationsoziologischen Konzept einer Grenzstelle und werden daher zum Gegenstand des nachfolgenden Kapitels. Unabhängig von der Umsetzungsform wird bei Sichtung der Literatur deutlich, dass professionelles Kooperationsmanagement seitens der Hochschule unweigerlich mit dem Einführen einer unternehmerischen Kultur zusammenhängt und anders nicht erreicht werden kann (vgl. Tremel/Fischer 2010: 204-206; Maschwitz 2018: 261).

⁴⁷ Ausführliche Beschreibung der Umsetzungsmöglichkeit siehe u.a. Maschwitz 2018: 263.

⁴⁸ Ausführliche Beschreibung der Umsetzungsmöglichkeit siehe u.a. ebd.: 264f.

2.3.2 Lösungsansatz Einrichten von Grenzstellen

Aufgrund der vermehrten praktischen Umsetzung und Einführung von Grenzstellen sowie der vermehrten empirischen Auseinandersetzung mit dem Lösungsansatz wird das Konzept nachfolgend genauer betrachtet (vgl. Kloke/Krücken 2010; Tremler/Fischer 2010; Maschwitz 2018: 256).

Unter einer Grenzstelle definieren Kloke und Krücken aus organisationssoziologischer Sicht sowohl Einrichtungen des Technologietransfers⁴⁹ als auch Stellen der wissenschaftlichen Weiterbildung⁵⁰ (vgl. Kloke/Krücken 2010: 32). Theoretisch verorten die Autoren das Grenzstellenkonzept an den organisationssoziologischen Bezugsrahmen von Niklas Luhmann, der die Interpretation der Umwelt für das System (Hochschule) als zentrales Aufgabenfeld von Grenzstellen sieht (vgl. Luhmann 1964: 224).⁵¹ „Sie müssen Umweltinformationen sichten und filtern und sie in eine Sprache bringen, die im System verstanden und akzeptiert wird“ (ebd.). Die Grenzstelle leistet also eine Übersetzungsarbeit⁵² zwischen System und Umwelt, indem sie auf der einen Seite systemeigene Erwartungen an die Umwelt überträgt und auf der anderen Seite externe Anforderungen der Umwelt absorbiert, für das System übersetzt und somit das System vor externer Belastung schützt (vgl. Kloke/Krücken 2010: 38). Bei einer interorganisationalen Kooperation hat die Grenzstelle die organisationale Möglichkeit, das Bindeglied zwischen Hochschule und Unternehmen darzustellen, Wissenstransfer zu ermöglichen, die Hochschul-Wirtschaftsbeziehung zu stärken und dadurch einen direkten Beitrag zur wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung leisten zu können (vgl. Kloke/Krücken 2010: 36; Kröger/Hetze 2019: 32f.). Dadurch wechselt die Verantwortlichkeit einer gelungenen Kooperation von der Einzelperson zu einer Organisationseinheit und wird somit zu einer institutionellen Aufgabe (vgl. Kloke/Krücken 2010: 34). Die Kooperationsverwaltung wird vom einzelnen universitären Mitarbeitenden an die organisationale Grenzstelle ausgelagert und ermöglicht dadurch eine Professionalisierung des Aufgabenfelds (vgl. Tremel/Fischer

⁴⁹ Für weiterführende Literatur zu Transferstellen in Hochschulen wird u.a. auf Kröcher 2005 verwiesen.

⁵⁰ Für weiterführende Literatur zur wissenschaftlichen Weiterbildung in der Hochschule wird u.a. auf Jütte/Hörr 2007 verwiesen.

⁵¹ Die Systemtheorie von Luhmann wird aufgrund des Umfangs der Arbeit nicht weiter erläutert. Für weiterführende Literatur wird u.a. auf Niklas Luhmann 1987 verwiesen.

⁵² Dabei ist in diesem Fall nicht die klassische Sprache und Übersetzungsleistung im Sinne von Fremdsprache gemeint, sondern die systeminternen Kommunikationsstrukturen, Muster und Ausdrucksweisen.

2010: 204). Das Kompetenzprofil der in der Grenzstelle agierenden Mitarbeitenden erweitert sich dadurch um betriebswirtschaftliche Fachkenntnisse, unternehmerische Fähigkeiten und Industriekompetenzen (vgl. Frank et al. 2007: 21; Kloke/Krücken 2010: 49). Es eröffnet sich somit ein neues nichtakademisches Tätigkeitsfeld im Kontext der Hochschule. Denn die darin agierenden Akteurinnen und Akteure stehen zwar im engen Kontext mit der Lehre und Forschung, besitzen allerdings primär Managementkompetenzen (vgl. Tremel/Fischer 2010: 204f.).

Das Einrichten einer Grenzstelle setzt dementsprechend eine (Teil-) Transformation der Hochschule zur unternehmerischen Kultur voraus. Das ermöglicht den Handelnden eine eigene Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit, die bei anderen Hochschulkulturen aufgrund der bürokratischen Strukturen unmöglich sind (vgl. Kloke/Krücken 2010: 49; vgl. Maschwitz 2018: 265f.). Ohne diese Transformation kostet die Grenzstelle lediglich Zeit und Ressourcen. Unter anderem, weil die Mitarbeitenden weiterhin zwischen zwei verschiedenen Systemen⁵³ wechseln müssen (vgl. Maschwitz 2018: 261).

⁵³ In diesem Fall System Unternehmen und System Hochschule.

2.4 Zwischenfazit

Ziel des nachfolgenden Kapitels ist es, herauszuarbeiten, welche kooperationshemmenden Faktoren durch die Lösungsvorschläge bearbeitet werden könnten und aufzuzeigen, welche Grenzen die Lösungsvorschläge aufweisen. Dafür wird zunächst das Konzept der unternehmerischen Hochschule unter Einbezug der Erkenntnisse zu hemmenden Faktoren aus Kapitel 2.2 kritisch betrachtet, bevor das Konzept der Grenzstellen ebenfalls in Verbindung mit den Herausforderungen gesetzt wird. Dabei wird die Kategorisierung der zuvor eingeteilten weichen und strukturellen Faktoren wieder etwas aufgebrochen, um ihre Komplexität und wechselseitige Beziehung sichtbar zu machen. An einigen Stellen wird bereits während der Betrachtung der empirischen Lösungsansätze angeschnitten, welches Potenzial ein Perspektivwechsel hervorbringen könnte. Abschließend werden die Ergebnisse zusammengefasst und dadurch der Perspektivwechsel zu interorganisationalen Zwischenräumen und deren Potenzial zur Lösungsgenerierung verdeutlicht.

In der Theorie bietet eine Transformation zur unternehmerischen Kultur der öffentlichen Hochschulen eine Möglichkeit, ihr professionelles Kooperationsmanagement, ihren Kooperationswillen und ihre Kooperationsbereitschaft zu verbessern und dadurch das gleiche Kooperationspotenzial wie private Hochschulen aufzuweisen (vgl. Maschwitz 2014: 250).

Jedoch zeigt die praktische Umsetzung, dass das viel betrachtete Spannungsfeld zwischen Wissenschaft, Verwaltung und Wirtschaft auch bei der Einführung der unternehmerischen Hochschulkultur eine große Herausforderung darstellt (vgl. Tremel/Fischer 2010: 205; Maschwitz 2018: 262f.). Denn die „enterprise“-Kultur läuft strukturell neben der Verwaltung und Wissenschaft her. Aktuelle Studien belegen, dass viele Hochschulen daher die Einführung einer „enterprise“-Kultur nur als Nischenlösung ansehen (vgl. Maschwitz 2018: 266). Der Bedarf einer kulturellen Transformation wurde bereits 1995 durch die strukturelle Einteilung der kulturellen Hochschulfelder durch McNay deutlich (vgl. McNay 1995: 117). Daraus lässt sich ableiten, dass eine praktische Umsetzung der unternehmerischen Hochschulkultur in einer öffentlichen Hochschule, anders als in privaten (Fach-) Hochschulen, schwer umzusetzen ist (vgl. Maschwitz 2018:

266).⁵⁴ Ein weiterer Grund für die schwierige und die lediglich vereinzelte Umsetzung sind zudem die seit Jahrzehnten dominierenden konträren Hochschulkulturen und deren fehlender Transformationsfreiraum (vgl. McNay 1995: 117; Maschwitz 2018: 257-259). Eine Transformation erfordert überdies erheblichen finanziellen und personellen Aufwand, der aus Sicht der Hochschule nicht dem offensichtlichen Nutzen entgegensteht und daher wenig Beachtung im organisationalen Kontext findet (vgl. Tremel/Fischer 2010: 204).

Es kommt erschwerend hinzu, dass das fehlende Vertrauen der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in die Wirtschaft nach wie vor eine unüberwindbare Barriere darstellt und diese daher eine wirtschaftlich ausgerichtete Transformation der Hochschule nicht befürworten (vgl. Tremel/Fischer 2010: 205f.). Während das Systemvertrauen vom Unternehmen gegenüber den Hochschulen durch das Einführen einer „enterprise“-Kultur gestärkt würde, stellt sich das persönliche Misstrauen der einzelnen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in die Wirtschaft von vornherein gegen die Kultur (vgl. Frank et al. 2007: 93; Klope/Krücken 2010: 39).

Eine Transformation in eine unternehmerische Richtung inkludiert zudem eine Transformation und Anpassung der Mitarbeiterkompetenzen. Denn neben wissenschaftlichen Kompetenzen setzt eine unternehmerische Hochschulkultur betriebswirtschaftliches Wissen und Managementkompetenzen voraus (vgl. Frank et al. 2007: 21; Tremel/Fischer 2010: 204). Das fehlende Vertrauen in die Wirtschaft, die Voraussetzung einer Kompetenztransformation sowie die Angst vor dem Verlust der akademischen Freiheit stellen daher in der Praxis unüberwindbare Hürden für die Einführung der unternehmerischen Hochschulkultur dar (vgl. Maschwitz 2018: 266).

Eine Chance, welche die unternehmerische Hochschulkultur birgt, ist die Senkung der Transaktionskosten durch die Angleichung der unterschiedlichen Organisationssysteme und dadurch verbesserte und durchsichtigere Informationsbeschaffung für die Unternehmen (vgl. Maschwitz 2018: 258-260). Jedoch setzt die Senkung der Transaktionskosten voraus, dass kooperationsrelevante Informationen sowie Aufgabenfelder der einzelnen Fachbereiche transparent für die Unternehmen nach außen dargestellt werden. Denn dadurch wird potenziellen Kooperationspartnern deutlich,

⁵⁴ Weshalb die Umsetzung dieser Kultur an privaten Fachhochschulen besser funktioniert, erläutert u.a. Frank et al 2007. Zudem ist dies mit der fachlichen und praktischen Ausrichtung der unterschiedlichen Organisationsformen und der Entstehungsgeschichte zu begründen.

welche Ansprechpersonen für welche Kooperationen existieren, fachlich zuständig sind und dadurch Kooperationsanfragen erleichtert werden (vgl. ebd.: 260). Daraus ist abzuleiten, dass interne Strukturen zunächst sortiert und anschließend transparent nach außen dargestellt und präsentiert werden müssen, was aufgrund der diversen Teilsysteme eine weitere Herausforderung für die Hochschule darstellt (vgl. ebd.: 261). Die ‚Vermarktung‘ der Hochschule sowie die institutionelle personale und finanzielle Verankerung von kooperationsfördernden Ressourcen ist dementsprechend unumgänglich (vgl. Frank et al. 2019: 3).

Angenommen die Implementierung der unternehmerischen Hochschulkultur wäre innerhalb einer Grenzstelle erfolgreich, würden zwar durch die Angleichung von Hochschulkultur an Unternehmenskultur strukturelle Faktoren erzwungener Maßen ‚behoben‘ werden, jedoch wäre der Erfolg einer Kooperation nach wie vor von der persönlichen Motivation und Überzeugung der dort agierenden Mitarbeitenden abhängig (vgl. Frank et al. 2007: 8; Maschwitz 2015: 44). Dies wäre insofern problematisch, weil die Angleichung des Hochschulsystems und -Kultur sowie die vorausgesetzte Aneignung der außeruniversitären Kompetenzen auf Unmut bei den Mitarbeitenden stoßen und dadurch ein Misserfolg der Kooperation eintreten könnte. Hier wird deutlich, dass das Konzept der unternehmerischen Hochschule, die Komplexität und wechselseitige Beeinflussung der kooperationshemmenden Faktoren rückwirkend positiv zu beeinflussen, nicht aufgeht. Würde man mithilfe eines Perspektivwechsels am Beginn der Kooperation ansetzen und diese in ihrer eigenen Kultur unterstützen und nicht neue Handlungsformen und Transformationen vorschreiben, könnte schon der Kooperationsursprung nachhaltig positiv beeinflusst werden (vgl. Frank et al. 2007: 8). Nachhaltige Lösungsvorschläge sollten dementsprechend aus einer Perspektive generiert werden, bei der sich die agierenden Akteurinnen und Akteure nicht neue Kompetenzen eines fremden Berufsfeldes aneignen müssen, sondern in einem gemeinsamen Aushandlungs- und Interaktionsprozess Vertrauen aufbauen und dadurch strukturelle Barrieren beseitigen können (vgl. Tremel/Fischer 2010: 204).

Leitet man mit diesem Hintergrundwissen den Blick auf die Einführung von Grenzstellen wird auch hier deutlich, dass die praktische Umsetzung schnell an ihre Grenzen gelangt und daher auch nur vereinzelt in der Praxis auffindbar ist (vgl. Kloke/Krücken 2010: 45). Studien weisen zudem nach, dass Grenzstellen als deutlich weniger relevant für ein

Kooperationsaufkommen erachtet werden als die persönlichen Initiativen von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern (vgl. Bey 2005: 26). Die Problematik der personellen Abhängigkeit eines Kooperationsaufkommens wird dementsprechend nicht ausreichend durch die Grenzstellen bearbeitet (vgl. Frank et al. 2007: 8). Während an privaten Hochschulen Grenzstellen zielführend erscheinen, weisen öffentliche Hochschulen unter anderem aufgrund des mangelnden Personals Schwachstellen auf (vgl. Kröger/Hetze 2009: 32). Grenzstellenmitarbeitende an öffentlichen Hochschulen besitzen zudem nicht die notwendigen zielführenden Kompetenzen. So weisen Klope und Krücken 2010 in ihrer Befragung nach, dass Grenzstellenmitarbeitende öffentlicher Hochschulen primär aus dem wissenschaftlichen Sektor stammen und entsprechende Kompetenzen nachweisen, weshalb betriebswirtschaftliche Kompetenzen sowie Fachwissen über Kooperationsmanagement bei wenigen vorhanden ist (vgl. Klope/Krücken 2010: 45f.). Gestützt wird dies durch die Studienergebnisse von Kratzer et al., die ein höheres Kooperationspotenzial nachweisen, wenn die Beteiligten nicht aus der beruflichen Wissenschaft kommen (vgl. Kratzer et al. 2010: 20f.). Konträr hierzu steht die berufliche Herkunft Mitarbeitender privater Hochschulen, die primär einen wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund nachweisen und zuvor oftmals im wirtschaftlichen Sektor tätig waren (vgl. Klope/Krücken 2010: 47).

Die fehlenden betriebswirtschaftlichen Kenntnisse der Mitarbeitenden zur erfolgreichen Umsetzung einer Grenzstelle weisen – ähnlich wie die Einführung der unternehmerischen Hochschule – eine wegweisende Hürde auf. Der Erfolg von Kooperationen ist Studien zufolge trotz einer spezialisierten organisationalen Einheit auf das Agieren einzelner Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit der Wirtschaft zurückzuführen, ohne dass diese sich mit der darauf spezialisierten Organisationseinheit in Verbindung setzen (vgl. Bey 2005: 26). Dies verdeutlicht abermals die enorme Beeinflussung weicher Faktoren in einem Kooperationsvorhaben. Es wird erneut sichtbar, dass der Kooperationserfolg deutlich mehr abhängig von einer vertrauensvollen Basis, dem persönlichen Umgang miteinander und einer erfolgreichen Kommunikation ist als einer organisationalen Verankerung eines professionellen Kooperationsmanagements (vgl. Fritsch et al. 2008: 21f.; Klope/Krücken 2010: 49).

Betrachtet man die Grenzstelle mit Hinblick auf Informations- und Kommunikationsfaktoren, zeigen Studien, dass Grenzstellen die kooperationshemmenden Faktoren nicht ausreichend bearbeiten können. Denn

Datenerhebungen weisen nach, dass in der Praxis agierende Akteurinnen und Akteure nach wie vor Entscheidungen mit ihren Vorgesetzten absprechen müssen. Dies hat langsame Reaktionen auf Kooperationsanfragen sowie ein Abhängigkeitsverhältnis der Beteiligten zur Folge (vgl. Kloke/Krücken 2010: 43). Langsame Entscheidungsmuster auf Kooperationsanfragen wirken für die Unternehmen unprofessionell und hemmen somit das Kooperationsvorhaben (vgl. Maschwitz 2014: 251). Zielführend wäre hier die Positionierung einer bürokratisch unabhängigen und entscheidungsfähigen Person (vgl. ebd.).

Ein weiteres Problem stellt die strukturelle Verordnung der Grenzstelle dar. Zwar sollen Grenzstellenmitarbeitende zwischen den verschiedenen Partnern vermitteln, sie bleiben allerdings Akteurinnen und Akteure, die im organisationalen Raum der Hochschule handeln und dort verortet sind (vgl. Kloke/Krücken 2010: 43). Die Rolle des objektiven Vermittlers wird daher nicht durch die Grenzstellen erfüllt. Daher besitzen organisationale Grenzstelle in Hochschulen, bezugnehmend auf das Grundverständnis nach Luhmann,⁵⁵ nur bedingt Einfluss auf die Wirtschafts-Hochschulbeziehung (vgl. Kloke/Krücken 2010: 49).

Abschließend kann festgehalten werden, dass Grenzstellen sinnvoll sind, wenn sie die Rolle des zentralen Ansprechpartners in einer Kooperation übernehmen, allerdings maßgeblich beeinflusst durch die einzelnen Kompetenzen der Mitarbeitenden und die organisationale Verankerung innerhalb der Hochschule sind (vgl. Frank et al. 2007: 21; Henke et al. 2015: 32-34; Maschwitz 2018: 263). Der organisationsoziologische Ansatz der Grenzstelle erfüllt in der Praxis zudem nicht die ursprüngliche Definition Luhmanns, der *Fremdverstehen* als wesentlichen Bestandteil der Arbeit sieht (vgl. Kloke/Krücken 2010: 49). In der Praxis wird dies durch die Übernahme betriebswirtschaftlicher Kompetenzen der Hochschulmitarbeitenden getätigt und als ausreichende Vermittlung zwischen den Parallelwelten ausgelegt. Dabei sind für eine erfolgreiche Kooperation ein Perspektivwechsel und Verständnis für den Kooperationspartner entscheidend. Statt einer Angleichung der differenten Perspektiven wäre ein Perspektivwechsel beider Beteiligten (Hochschule und Unternehmen) für eine beidseitig zufriedenstellende Kooperation wichtig (vgl. Seitter 2013: 46). Durch die zusätzliche organisationale Verankerung der Lösungsvorschläge im universitären Kontext kann zudem davon ausgegangen werden, dass wenig Interaktion außerhalb des traditionellen sozialen Systems stattfindet und somit

⁵⁵ Bezugnehmend der Literatur zur systemischen Darstellung einer Grenzstelle nach Luhmann 1964: 224f.

das Denken und Handeln durch die Herkunftsorganisation während des Kooperationsprozesses stark beeinflusst wird (vgl. Sweers 2019: 34f.). Außerdem verortet diese Verankerung die Verantwortlichkeit einer erfolgreichen Kooperation allein bei der Hochschule. Gleichzeitig wird ein Scheitern den Hochschulstrukturen zugeschrieben und lässt eine Veränderung innerhalb des Unternehmen ungeachtet (vgl. Dauchert et al. 2018: 8f.).

Zusammenfassend lässt sich die fehlende Übersetzungsleistung, die Unkenntnis über betriebswirtschaftliche Abläufe, die vorhandenen bürokratischen Strukturen, die unbearbeiteten Vorurteile beider Seiten sowie die organisationale Verortung in den Hochschulstrukturen als Schwachstellen in der Praxis identifizieren. Die beiden empirischen Lösungsvorschläge lassen sich als theoretische Konstrukte betrachten, die in der Implementierung erhebliche Problematiken mit sich bringen und einige der kooperationshemmenden Faktoren unbearbeitet lassen. Speziell weiche Faktoren werden lediglich beachtet, wenn es die strukturelle Veränderung impliziert. Gerade die Betrachtung einer zielführenden Kommunikation und Interaktion wäre aufgrund ihrer Bedeutsamkeit im Kooperationsgeschehen elementar.

Dadurch, dass die Lösungsansätze zum einen nicht am Ursprung der Kooperation und zum anderen nicht in *beiden* Organisationen ansetzen, sondern eine zusätzliche Handlungsmaßnahme für die Hochschule darstellen, sind sie einigen komplexen Herausforderungen nicht gewachsen. Die Betrachtung der interorganisationalen Zwischenräume birgt dahingehend, wie an einigen Punkten bereits angedeutet, erhebliches Potenzial, von Beginn an neue Lösungsmöglichkeiten zu generieren. Denn durch die Betrachtung des neuen sozialen Systems, in dem eigene Kommunikationsstrukturen und Entwicklungsdynamiken herrschen, wird es möglich, gemeinsam weiche Faktoren am Ursprung des Kooperationsgeschehens durch die beteiligten Akteurinnen und Akteure zu entwickeln und dadurch nachhaltig das Kooperationsgeschehen positiv zu beeinflussen (vgl. Seitter 2013: 46; Sweers 2019: 30).

3. Eine Betrachtung interorganisationaler Zwischenräume

Der nachfolgende Teil der Bachelorarbeit beschäftigt sich daher mit der Betrachtung interorganisationaler Zwischenräume⁵⁶ und deren Potenzial, ausgehend vom Beginn der Kooperation, Lösungsmöglichkeiten für die kooperationshemmenden Faktoren zu generieren (vgl. Seitter 2013: 45).

Dafür wird zunächst kurz die Entstehung der Zwischenräume erläutert, bevor die verschiedenen Konstellationen von interorganisationalen Zwischenräumen eingeführt werden. Dabei wird die Beschreibung kurzgehalten, um zwar eine Vorstellung der Zwischenräume zu erzeugen, aber inhaltliche Dopplungen mit den nachfolgenden Kapiteln zu vermeiden. Anschließend wird mithilfe eines Zwischenraums exemplarisch untersucht, welches Potenzial die Zwischenräume bezüglich der unter Kapitel 2.2 dargelegten Herausforderungen bieten. Zudem wird in diesem Kapitel, anknüpfend an das Zwischenfazit, ergänzt, welche Herausforderungen Zwischenräume gegenüber den empirischen Lösungsvorschlägen hemmen können. Daraus geht abschließend hervor, welches Potenzial der Perspektivwechsel zur Lösungsgenerierung mit sich bringt und weshalb es sich lohnt, interorganisationale Zwischenräume vermehrt in den Mittelpunkt empirischer Betrachtungen zu rücken.

Darauf aufbauend wird eine Überlegung vorgestellt, welche mithilfe der Einführung eines Drittakteurs in den Zwischenraum exemplarisch verschränken⁵⁷ soll, ob dadurch das Potenzial der Zwischenräume weiter ausgeschöpft und aufgezeigte Grenzen behoben werden können.

⁵⁶ Nachfolgend auch von Kooperationsräumen oder Zwischenräumen gesprochen, inhaltlich ist dabei immer die Definition der interorganisationalen Zwischenräume gemeint.

⁵⁷ Mit Verschränkung ist eine Zusammenführung beider Konzepte gemeint.

3.1 Entstehung eines interorganisationalen Zwischenraums

Ein interorganisationaler Zwischenraum entsteht durch die kooperative Handlung und Interaktion zweier voneinander unabhängiger Systeme (vgl. Feld 2008: 10; Seitter 2013: 45). Dabei existieren unterschiedliche Konstellationen von interorganisationalen Zwischenräumen, die sich in ihren jeweiligen Ausprägungen voneinander unterscheiden. Welche systemische Ausrichtung die Kooperation einnimmt, wird innerhalb des Kooperationsgeschehens durch die Beteiligten ausgehandelt (vgl. Seitter 2013: 46).

3.2 Verschiedene Konstellationen von Kooperationsräumen

Nachfolgend werden unterschiedlichen Konstellationsarten interorganisationaler Kooperationsräume beschrieben (Abbildung 1-3).⁵⁸ Dabei unterscheidet sich die Konstellationen nach Kooperationsaktivität und -Ausrichtung (vgl. Seitter 2013: 46).

Die erste Konstellation (Abbildung 1) eines Kooperationsraums beschreibt den neuen Raum als ein „Dazwischen“ (ebd.), der als „exterritorialer Zwischenraum“ (ebd.) zwischen den beteiligten Organisationen entsteht (vgl. Seitter 2013: 46; Sweers 2019: 30). Außerhalb der beiden Organisationen (nachfolgend durch die Kreise dargestellt) ist ein neuer Raum entstanden (nachfolgend durch das Rechteck dargestellt). Dieser neue Raum wird von den beteiligten Organisationen nicht beeinflusst und jedes System bleibt während des Kooperationsprozesses in seiner ursprünglichen Form weiter bestehen (vgl. Seitter 2013: 46; Sweers 2019: 31).

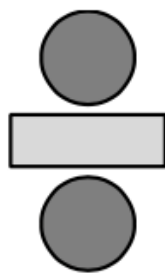


Abbildung 1: Kooperationsraum als ein Dazwischen (Darstellung von Seitter 2013: 46).

⁵⁸ Dabei fokussieren sich die Darstellungen von Seitter auf die Interaktion zwischen zwei Kooperationsakteuren. Dies schließt nicht die Beteiligung weiterer Akteure für Kooperationen aus. Der Grundgedanke der Entstehung des neuen sozialen Raumes (interorganisationaler Zwischenraum) ändert sich nicht mit der Anzahl der Akteure (vgl. Seitter 2013: 46).

Abbildung 2 beschreibt einen weiteren interorganisationalen Zwischenraum. Hier stellt der Zwischenraum einen Ort des Zusammentreffens der unterschiedlichen Organisationen dar. Dabei wird durch die Darstellung⁵⁹ deutlich, dass dieser neue Zwischenraum durch die beteiligten Organisationen gleichermaßen geprägt und beeinflusst wird (vgl. Seitter 2013: 46; Sweers 2019: 31). Daraus lässt sich ableiten, dass sich die unterschiedlichen Organisationen mit ihren jeweils verankerten Organisationskulturen in diesem Zwischenraum treffen (vgl. Seitter 2013: 46).



Abbildung 2: Zwischenraum als ein Ort des Zusammentreffens der unterschiedlichen Organisationen (Darstellung von Seitter 2013: 46).

Als nächstes wird (Abbildung 3) der Zwischenraum als Ort des Zusammentreffens beschrieben, in dem Kommunikation und Interaktion zwischen den einzelnen Organisationen durch die entsandten Mitarbeitenden stattfindet (vgl. ebd.). Diese (nachfolgend durch die Kreise dargestellt) treffen in dem Zwischenraum aufeinander und handeln gemeinsam die Kooperationsausrichtung und den Kooperationsablauf aus (vgl. Sweers 2019: 31). Dadurch, dass die beteiligten Akteurinnen und Akteure kontinuierlich aus ihrem traditionellen Ursprungssystem heraustreten, herrscht in dem interorganisationalen Zwischenraum eine unabhängige Entwicklungs- und Interaktionsdynamik (vgl. Seitter 2013: 46f.). Die Kooperationsmitglieder aus unterschiedlichen Herkunftsorganisationen mit dementsprechend individuell geprägten Sprachgewohnheiten, Kommunikationsstrukturen sowie unterschiedlichen organisationalen Strukturen und Kulturen prägen und beeinflussen daher gleichermaßen das neu entstandene System (vgl. Seitter 2013: 42; Sweers 2019: 33). Dadurch wird eine systemeigene Sprache, Kultur und Struktur zwischen den Beteiligten ausgehandelt (vgl. Sweers 2019: 33).

⁵⁹ Darauf lässt sich aufgrund der Zweiteilung des Zwischenraums deuten.



Abbildung 3: Kooperation als Interaktionsraum von Mitarbeitenden der beteiligten Organisationen (Darstellung von Seitter 2013: 46).

Die Beschreibung der Zwischenräume verdeutlichts bereits, weshalb im nachfolgenden Abschnitt Abbildung 3 den Ausgangspunkt für die Betrachtung potenzieller Lösungsmöglichkeiten darstellt. Abbildung 1 beschreibt den bei einer Kooperation entstandenen Zwischenraum als ein „Dazwischen“ (Seitter 2013: 46). Dadurch, dass Seitter zusätzlich diesen Zwischenraum als „exterritorial“ (ebd.) beschreibt, wird angenommen, dass die Kooperationsausrichtung und -Aktivität nicht in dem Zwischenraum stattfindet und ausgehandelt wird, sondern lediglich als unbeeinflusster Raum zwischen den Organisationen existiert. Abbildung 2 stellt den Zwischenraum bereits als Ort des organisationalen Zusammentreffens dar, beschreibt allerdings keine konkrete Kooperationsaktivität und Kooperationsausrichtung. Bei dieser Zwischenraumskonstellation beeinflussen die Organisationen zwar gleichermaßen den Zwischenraum, Seitter beschreibt allerdings keine stattfindende Kooperationsaktivität (vgl. ebd.). Bei der durch Abbildung 3 dargestellten Konstellation des Zwischenraums deutet Seitter hingegen auf konkrete Interaktionen durch die entsandten Akteurinnen und Akteure hin und bietet damit das größte Potenzial, die Ausgangsfrage meiner Arbeit zu beantworten.

3.3 Potenziale zur Generierung möglicher Lösungsansätze

Im nachfolgenden Kapitel wird die organisationstheoretische Sichtweise der interorganisationalen Zwischenräume auf ihr Potenzial zur Generierung möglicher Lösungsansätze zur Bearbeitung der beeinflussenden Faktoren (2.2) untersucht. Dementsprechend steht in diesem Kapitel die Beantwortung der Ausgangsfrage im Mittelpunkt. Dabei findet die Beantwortung im Kontext der dargestellten empirischen Lösungsmöglichkeiten statt. Um Wiederholungen zu vermeiden, wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass das gesamte Kapitel darauf abzielt, detailliert die Fragestellung zu beantworten und daher am Ende des Kapitels die Ergebnisse nur kurz zusammengefasst werden. Dabei werden ebenfalls negative Aspekte der Zwischenräume angeschnitten, allerdings aufgrund der thematischen Ausrichtung der Ausgangsfrage nicht ausführlich betrachtet. Die Analyse findet exemplarisch aufgrund der oben genannten Gründe auf Grundlage des beschriebenen Zwischenraums (Abbildung 3) statt.

Für eine eingehende Ausführung wird das Potenzial zunächst mithilfe der unter 2.2 ausgearbeiteten Faktoren analysiert und auf mögliches Bearbeitungs- und Lösungspotenzial untersucht. Um eine strukturierte Analyse zu gewährleisten, werden die Oberkategorien der strukturellen und weichen Faktoren zunächst wieder aufgegriffen. Anschließend wird eine systematische Weiterführung der Zwischenräume eingeführt, die auf zusätzliches Potenzial der Zwischenräume hinweist. Abschließend werden die Ergebnisse im Hinblick auf die Ausgangsfrage kurz zusammengefasst und die kooperationshemmenden Faktoren wieder in ihrer Komplexität zusammengeführt.

Wie bereits im Zwischenfazit angeschnitten, bieten interorganisationale Zwischenräume, entgegen der unter Kapitel 2.3 dargestellten Lösungsmöglichkeiten, großes Potenzial, weichen Faktoren im Kooperationsprozess bereits im Ursprung des Kooperationsgeschehens ausreichend Raum zu bieten und dadurch den Kooperationsprozess nachhaltig positiv zu beeinflussen. Diese Bearbeitung wird primär durch die veränderte organisationstheoretische Sichtweise möglich. Hiernach werden weiche Faktoren wie Vertrauen, Kommunikation und Fremdverstehen außerhalb des traditionellen organisationalen Kontextes gemeinsam für das soziale System neu definiert und aufgebaut (vgl. Feld 2008: 10).

Mithilfe des in Abbildung 3 dargestellten Zwischenraums⁶⁰ bedeutet dies detailliert betrachtet, dass die beteiligten Mitarbeitenden zunächst temporär aus dem eigenen organisationalen Kontext und dessen Grenzen heraustreten, hinein in einen neuen, für beide unbekannten Kontext (vgl. Seitter 2013: 46; Sweers 2019: 31). Das personenabhängige Vertrauen kann somit in einem Raum aufgebaut werden, der vor äußeren Einflüssen und Vorurteilen geschützt ist (vgl. Sweers 2019: 34f.). Dabei wird die Barriere des Systemmisstrauens durch die persönliche Interaktion der Akteurinnen und Akteure überwunden und Vorurteile gegenüber der Parallelwelt können aktiv minimiert werden (vgl. Feld 2008: 10). Die Entsendung der Mitarbeitenden in ein neues soziales System entzieht den Organisationen den Einfluss auf die Kooperationsaktivitäten und erwirkt so den aktiven Austausch und die Einbringung aller Beteiligten in den Kooperationsprozess (vgl. Sweers 2019: 32f.). Die Auseinandersetzung mit dem ‚Anderen‘ ist ein wesentlicher Bestandteil der Kooperationsaktivität. Die intensive Kommunikation, Auseinandersetzung und Aushandlung mit dem jeweils andern System⁶¹ steht in diesem kooperativen Arrangement im Mittelpunkt (vgl. ebd.: 33). Durch das kontinuierliche gemeinsame Aushandeln und Auseinandersetzen rückt der Faktor des gegenseitigen Fremdverstehens vermehrt in den Mittelpunkt, während dieser bei den herkömmlichen Lösungsvorschlägen außer Acht gelassen wird (vgl. Klope/Krücken 2010: 49).⁶² Denn im Mittelpunkt einer Kooperation im interorganisationalen Zwischenraum steht das Wahrnehmen der Andersartigkeit des Gegenübers und das Deuten und Verstehen in Relation zum „eigenen organisationskulturellen Verstehens“ (Seitter 2013: 43). Dabei wird bei den Aushandlungen einer gemeinsamen Kooperationskultur nicht der Habitus einer Organisation übernommen, sondern es entsteht in diesem Zwischenraum eine eigene, durch die beteiligten Akteurinnen und Akteure beherrschte, Sprache und Kultur mit eigenen Werten, Regel und Ideen (vgl. Sweers 2019: 34f.). Demnach ist die Voraussetzung für eine gelungene Kooperation, das gegenseitige Fremdverstehen und die Perspektivübernahme der jeweils andersdenkenden Mitarbeitenden (vgl. Seitter 2013: 43; Sweers 2019: 33). Das Mitgestalten einer gemeinsamen Kultur sorgt bei den Mitarbeitenden unter anderem für eine höhere Identifikation und damit einhergehende größere Motivation für den Kooperationsprozess

⁶⁰ Nachfolgend wird lediglich von Zwischenräumen gesprochen, diese beziehen sich inhaltlich immer auf Zwischenraumkonstellation von Abbildung 3.

⁶¹ D.h. System Hochschule und System Unternehmen (vgl. Sweers 2019: 34).

⁶² Für ausführlichere Literatur zum Aspekt des Fremdverstehens in einer Kooperation wird u.a. auf Dollhausen/Mickler 2012: 78-80 verwiesen.

(vgl. Sweers 2019: 35). Die Lösungsmöglichkeiten unter 2.3 sehen keine persönliche Mitgestaltung und Einbringung persönlicher Stärken vor, sondern streben eine Veränderung des beruflichen Kompetenzprofils an (vgl. Maschwitz 2018: 260).

Die gemeinsame Aushandlung ermöglicht zudem die Bearbeitung kooperationshemmender kommunikativer Faktoren. Denn die Aushandlung einer kooperationsinternen Sprache ist im interorganisationalen Zwischenraum ein fester Bestandteil und impliziert ebenfalls das Festlegen der zu nutzenden Kommunikationsmedien am Anfang des Kooperationsprozesses (vgl. Sweers 2019: 35f.). Damit wird dem kooperationshemmenden Faktor einer Informationsintransparenz oder eines Informationsüberflusses bereits vor der Entstehung entgegengewirkt (vgl. Mast 2019: 158-167). Der Zwischenraum bietet dementsprechend das Potenzial für eine vor äußeren Einflüssen geschützte Kommunikation (vgl. Feld 2008: 10). Ein weiterer hemmender Faktor beschreibt, dass fehlende Informationen unter anderem dazu führen können, dass hohe Transaktionskosten entstehen (vgl. Maschwitz 2018: 257). Während herkömmliche Lösungsansätze versuchen, diese durch die Anpassung einer Organisationsstruktur an die andere zu lösen, findet im interorganisationalen Zwischenraum eine Bearbeitung des Problems am Ursprung statt. Bevor es zum konkreten Kooperationsgeschehen kommt, treten die Mitarbeitenden innerhalb des neuen Systems in einen aktiven Austausch und bauen dadurch fehlende Informationsintransparenz und dementsprechend Transaktionskosten ab. Damit verhindern sie durch die Festlegung eigener Kommunikationsstrategien das Eintreten nachgelagerter Informations- und Kommunikationsproblematiken (vgl. ebd.).

Betrachtet man das Potenzial der Zwischenräume unter Bezugnahme der strukturellen Faktoren, deutet die Ausgestaltung einer gemeinsamen Organisationskultur am Ursprung der Kooperation eine erhebliche Senkung kultureller Differenzen und somit einen Abbau des Systemmisstrauens an (vgl. Frank et al. 2007: 93). Die gegenseitigen Vorbehalte aufgrund der unterschiedlichen Organisationskulturen, die auf eine lange Tradition zurückblicken und für eine langfristige Distanz gesorgt haben, werden aufgrund der Aushandlung einer gemeinsamen Organisationkultur und -Struktur im Zwischenraum behoben (vgl. Dauchert et al. 2017: 8). Während bei den empirischen Lösungsvorschlägen eine neue unternehmerische Kultur in der Hochschule implementiert und somit eine grundsätzliche kulturelle Veränderung der Hochschule vorausgesetzt wird, findet bei der Betrachtung der Zwischenräume eine gemeinsame Aushandlung der

im sozialen System herrschenden Kultur statt (vgl. Sweers 2019: 34f.). Damit wird eine grundsätzliche kulturelle Umstrukturierung einer Organisation umgangen und die Akzeptanz einer multikulturellen Organisationskultur gefördert. Der Zwischenraum impliziert zudem, dass lediglich die Entsandten an der kulturellen Aushandlung beteiligt sind, was vermuten lässt, dass eine praktische Umsetzung im Vergleich zur Implementierung einer komplett neuen Kultur (wie es die unternehmerische Kultur vorsieht) deutlich einfacher und realisierbarer ist. Es besteht Grund zur Annahme, dass ein Kooperationsprozess, der klar die Beteiligten definiert, wie es bei der Entsendung in den Zwischenraum zwangsläufig der Fall ist, einfacher umzusetzen ist als die Kooperation zweier undefinierten Bereiche (vgl. Frank et al. 2019: 5).⁶³

Die in Abbildung 3 verdeutlichte Entsendung der Mitarbeitenden durch die Organisation in den organisationalen Zwischenraum bietet innerhalb dieses Zwischenraums erhebliches Potenzial, die kooperationshemmenden Faktoren (2.3) größtenteils bereits im Ursprung des Kooperationsgeschehens zu bearbeiten. Während empirische Lösungsansätze eine zusätzliche Handlungsmaßnahme und komplette Umstrukturierung ohne Beachtung der darunterliegenden Teilsysteme sowie Akteurinnen und Akteure vorsieht, bietet die organisationstheoretische Sichtweise durch ihren Ansatz am Ausgangspunkt der Kooperation und Kooperationsverantwortlichen das Potenzial, nachhaltig erfolgreiche Kooperationen zu reproduzieren. Aufgrund der persönlichen Bindung der Beteiligten zueinander sowie durch die gemeinsam geschaffene Kooperationskultur und -Struktur wird ein guter Ausgangspunkt für weitere Kooperationsvorhaben ermöglicht. Zudem bedeutet eine Kooperation im interorganisationalen Zwischenraum für die Organisation lediglich einen kleinen organisationalen Aufwand und ist mit wenigen kosten- oder personalintensiven Ressourcen verbunden. Bezugnehmend auf das organisationale Potenzial einer Kooperation im interorganisationalen Zwischenraum wird nun eine systematisch weiterführende Überlegung von Seitter eingeführt. Denn primär kooperationshemmende strukturelle Faktoren sind eng mit den beteiligten Organisationen verknüpft.

Die weiterführende Überlegung befasst sich damit, dass der inhaltliche und räumliche Abstand während des kooperativen Arrangements zur Herkunftsorganisation dazu führen kann, dass die Mitarbeitenden ihre eigene Organisation aus einer neuen Perspektive

⁶³ Dies könnte bei einer Lösung durch Implementierung der unternehmerischen Hochschulkultur der Fall sein.

betrachten (vgl. Seitter 2013: 46; Sweers 2019: 31). Der Blick von außen auf die eigene Organisation ermöglicht zunächst, die dort herrschende Struktur, Kultur und Sprache zu reflektieren und anschließend diese Erkenntnisse optimiert in das neue soziale System zu tragen und umzusetzen (vgl. Seitter 2013: 47).

Während die Entsandten reflektiert auf ihre Herkunftsorganisation schauen können, bietet sich ebenfalls für die Organisation die Möglichkeit, ihre Mitglieder außerhalb des organisationalen Kontextes zu betrachten und deren Aktivitäten zu bewerten. Es findet Seitter zufolge dementsprechend eine doppelte Beobachtungskonstellation, einmal durch die Organisation und einmal durch die entsandten Mitarbeitenden, statt (vgl. Seitter 2013: 46). Die Umstellung von „dyadischer Intersubjektivität auf Tertiärität“ (ebd.) ermöglicht eine deutliche Komplexitätssteigerung und Umweltsensibilisierung für die beteiligten Mitarbeitenden und die Organisationen. Dies hat eine Steigerung der organisationsbezogenen Professionalisierung der Akteurinnen und Akteure zur Folge. Daher kann das Arbeiten in einem organisationalen Zwischenraum ebenfalls zu einem Modus der organisationalen Professionalisierung werden. Dieser zweidimensionale Perspektivwechsel birgt dementsprechend erhebliches Potenzial, nicht nur das kooperative Arrangement im Zwischenraum, sondern auch nachhaltig die Herkunftsorganisation und entsandten Mitarbeitenden zu professionalisieren (vgl. Sweers 2019: 31f.).

Diese doppelte Beobachtungskonstellation impliziert jedoch ebenfalls einen Entfremdungseffekt für die Organisationsmitglieder gegenüber der traditionellen Binnenperspektive (vgl. ebd.: 31). Es können sowohl antizipativ, während der tatsächlichen Kooperation und vor allem bei der Rückkehr der Entsandten in ihre Ursprungsorganisation, erhebliche Irritationen bei den Mitarbeitenden und bei der Organisation ausgelöst werden (vgl. Seitter 2013: 46). Durch die Reflexion über die Herkunftsorganisation und die gesammelte Erfahrung im Kooperationskontext entfremden sich die Entsandten von der Organisation und weisen demnach erhebliche Irritationen bei der Rückkehr auf (vgl. Sweers 2019: 32). Dies wirkt sich insofern auf die Organisation aus, als dass die Mitarbeitenden bei der Rückkehr ein, durch die Kooperationsaktivität beeinflusstes, Handeln und Denken aufweisen (vgl. ebd.). Dies führt zu Irritationen seitens der Organisation, da die Mitarbeitenden als Vertreter der Organisationsinteressen innerhalb der Kooperation gesehen werden, diese allerdings durch den Reflexionsprozess und die Kooperationserfahrungen neue Anregungen und

Erkenntnisse bereits während der Kooperationsaktivität in die Herkunftsorganisation zurückspiegeln und nach der Aktivität neue Einflüsse und Erkenntnisse in das Innere der Organisation tragen (vgl. ebd.). Dadurch kann es auf beiden Seiten (Organisation und entsandte Mitarbeitende) zu Irritationen kommen (vgl. Seitter 2013: 46). Daher beschreibt Seitter diesen weiterführenden Modus (Abbildung 4) des Kooperationsraums mit den Worten „Kooperation als Irritations- und Beobachtungspotenzial durch die Mitarbeitenden in der Organisation und durch die Organisation mit Blick auf die kooperierenden Mitarbeitenden“ (Seitter 2013: 46).

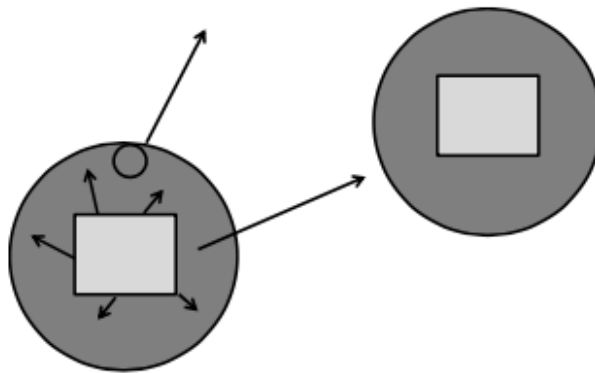


Abbildung 4: Kooperation als Beobachtungs- und Irritationspotenzial durch die Organisation mit Blick auf die kooperierenden Mitarbeitenden und durch die Mitarbeitenden in der Organisation (Darstellung von Seitter 2013: 46).

Wie bereits angedeutet weisen die interorganisationalen Zwischenräume nicht nur Potenziale auf, sondern können auch mit Herausforderungen verknüpft sein. Denn der gemeinsame Kooperationsraum kann anfänglich durch die relativ starke mentale Abhängigkeit der Akteurinnen und Akteure an die Herkunftsorganisation beeinflusst werden (vgl. Sweers 2019: 35; Anhang 2). Eine Voraussetzung für einen Wandel zu einem organisationsungebundenen Raum ist die intensive Interaktion, Kommunikation, vielfache wechselseitige Beobachtungen und ein gegenseitiges Verständnis der Beteiligten (vgl. ebd.). Daraus lässt sich ableiten, dass weiche Faktoren wie Vertrauen und Fremdverstehen in einer wechselseitigen kausalen Beziehung zu Kooperationen im interorganisationalen Zwischenraum stehen (können) (vgl. Seitter 2013: 43).

Zusammenfassend lässt sich mit Hinblick auf die Ausgangsfrage festhalten, dass interorganisationale Zwischenräume in der richtigen Konstellation und Ausrichtung das grundlegende Potenzial aufweisen, die beteiligten Organisationen und darin agierenden Akteurinnen und Akteure für die individuellen Kooperationsbedürfnisse und Anforderungen der jeweils anderen Partei zu sensibilisieren. Dadurch wird zum einen der

Kooperationsprozess nachhaltig positiv beeinflusst, zum anderen birgt diese (Selbst-) Reflexion enormes Potenzial, die Mitarbeitenden sowie die beteiligten Organisationen in ihrem Denken und Handeln zu professionalisieren. Dadurch, dass interorganisationale Zwischenräume am Kooperationsbeginn, nämlich in der Interaktion zweier unabhängiger Systeme (Akteurinnen und Akteure), ansetzt und aus dieser Perspektive den Kooperationsprozess beleuchtet, wird eine gemeinsame Basis der beeinflussenden weichen Faktoren ausgehandelt und für zukünftige Kooperationen festgehalten. Der organisationstheoretische Lösungsansatz sieht keine von oben auferlegte Handlungsmaßnahme im Meso System vor (Abbildung 6), sondern setzt am Mikro System der Organisationen und somit am Ursprung des Kooperationsvorhabens an (Abbildung 5). Dabei erfolgt die Minimierung kooperationshemmender Faktoren aus dem Kern heraus, denn *„Kooperation basiert grundlegend auf der Interaktion verschiedener Akteure“* (vgl. Kloke/Krücken 2010: 32; 2.2.1).

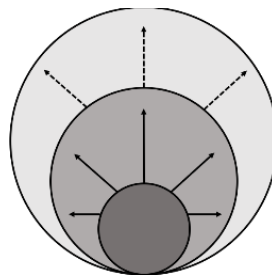


Abbildung 5: Bearbeitung der kooperationshemmenden Faktoren durch interorganisationale Zwischenräume (eigene Darstellung, angelehnt an Lenz 2013: 169).

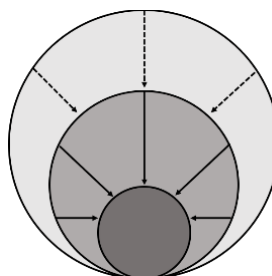


Abbildung 6: Bearbeitung der kooperationshemmenden Faktoren durch das Einführen einer unternehmerischen Hochschule (eigene Darstellung, angelehnt an Lenz 2013: 169).

Aus diesem Perspektivwechsel heraus generiert die Betrachtung interorganisationaler Zwischenräume Lösungsansätze für die Bearbeitung und Minimierung kooperationshemmender Faktoren.

Dadurch entstehen die Möglichkeiten, zum einen die aktuelle Kooperation vom Kern positiv zu beeinflussen und somit kooperationshemmenden Faktoren zu entgegnen, zum anderen kann von ‚Innen‘ heraus die Organisation und die darin agierenden Mitarbeitenden für künftige Kooperationen, aber auch das allgemeine organisationale Handeln, professionalisiert werden. Dementsprechend könnte eine vermehrte empirische Betrachtung interorganisationaler Zwischenräume im Hinblick auf die hochschul- und bildungspolitischen Entwicklungen und Diskurse als möglicher Lösungsansatz für verstärkte Zusammenarbeit und Vernetzung von Wirtschaft und Wissenschaft vielversprechend sein. Zudem betrachtet der gegenwärtige Diskurs primär marktorientierte Instrumente und Prinzipien zu einer Förderung der interorganisationalen Kooperationen (vgl. Knill et al. 2013: 29).

Trotzdem kommen hier neue Fragen auf, denen empirisch nachgegangen werden sollte. Erzeugt beispielsweise die Überlegung, wenn der Kooperationsprozess in optima forma verlaufen würde, und der Entsandte bei seiner Rückkehr für eine organisationale Professionalisierung aus dem ‚Innen‘ heraus eintritt, nicht nachgelagert bei unbeteiligten Kolleginnen und Kollegen für Irritationen?

Dadurch, dass diese Arbeit den Lösungsansatz interorganisationaler Zwischenräume im Hinblick auf Kooperation zwischen Unternehmen und Hochschulen unter Bezugnahme der unternehmerischen Hochschule und Grenzstellen betrachtet, wäre es interessant, in weiteren wissenschaftlichen Arbeiten zu untersuchen, wie sich die Zwischenräume bei anderen Kooperationskonstellationen verhalten würden. Welches Potenzial bietet beispielsweise die Betrachtung interorganisationaler Zwischenräume bei horizontalen (zwischen zwei Weiterbildungseinrichtungen) Kooperationen? Ist das elementare Potenzial des Zwischenraums, eine gemeinsame Kooperationskultur und Sprache auszubilden, hier überhaupt notwendig? Und wie gestaltet sich das Potenzial bei vertikalen Kooperationen (übergreifendes Bildungssegment) oder Stiftungen aus? Wie könnte das Potenzial der interorganisationalen Zwischenräume optimierter und strukturierter ausgeschöpft und dadurch der Kooperationsprozess verbessert werden?

Um die letzte dieser Fragen weiterzudenken und nach potenziellen Lösungsansätzen der angeschnittenen Herausforderungen eines interorganisationalen Zwischenraums zu betrachten, folgt eine Verschränkung des Konzeptes mit einem Drittakeur.

4. Ausblick: Potenzial eines Drittakteurs

Nachfolgend wird eine Überlegung eingeführt, die sich mit der Auswirkung eines Drittakteurs im interorganisationalen Zwischenraum beschäftigt.⁶⁴ Anlässlich der Analyseergebnisse aus Kapitel 3.3 soll über das kooperative Arrangement zwischen zwei Akteurinnen und Akteuren hinausgedacht werden, und dadurch explorativ aufzeigen, welche Auswirkungen ein Drittakteur im neuen sozialen System hätte und welche Annahmen man daraus für das Bearbeitungspotenzial der auftretenden Herausforderungen schließen könnte. Dabei basieren die Annahmen grundlegend auf den Analyseergebnissen aus Kapitel 3.3 und stellen dementsprechend ebenfalls eine Verbindung zu den herausgearbeiteten kooperationshemmenden Faktoren unter Kapitel 2.2 her. Nachfolgend wird eine subjektive und nicht empirisch belegte Vermutung zu einer Zusammenführung des dargelegten Konzepts mit Existenz eines Drittakteurs angestellt. Die Annahmen sind nicht empirisch belegt.⁶⁵

Nachdem eine Annahme über ein zielführendes Kompetenzprofil des agierenden Drittakteurs darlegt wird, folgt eine Verschränkung des Zwischenraums (Abbildung 3) mit einer unabhängigen Drittpartei. Daraus werden anschließend Annahmen zu den Auswirkungen auf den Kooperationsprozess geschlossen. Anknüpfend wird die systematische Überlegung des Beobachtungs- und Irritationspotenzials von Seitter (Abbildung 4) wieder aufgegriffen und Annahmen darüber getroffen, welche Auswirkungen ein Drittakteur in diesem Fall haben könnte.

Eine notwendige Kompetenz des Drittakteurs muss zunächst eine grundsätzliche Unabhängigkeit und Unparteilichkeit gegenüber den beteiligten Kooperationspartnern sein. Denn der Drittakteur sollte bei dem Kooperationsgeschehen primär die Rolle des Vermittlers, Übersetzers und Beobachters einnehmen (vgl. Seitter 2013: 45f.). Daher sollte der *Dritte* die Sprache, Kultur, und Struktur der Beteiligten, also des Unternehmens und der Hochschule, kennen, verstehen, beherrschen und ihnen mit Respekt und Akzeptanz gegenüberstehen. Seine Hauptaufgabe ist, eine Mittlerfunktion zwischen beiden Parteien darzustellen, bei der er sich selbst im Hintergrund hält. Dabei verfügt der

⁶⁴ Aufgrund der vorhergegangenen Ausrichtung der Arbeit auf den interorganisationalen Zwischenraum von Abbildung 3, erfolgt die Verschränkung des Konzeptes ebenfalls mithilfe dieses Zwischenraumes.

⁶⁵ Aufgrund der Lesbarkeit wurde von einer Verwendung des Konjunktives im nachfolgenden Teil abgesehen. Dennoch ist an dieser Stelle nochmals zu betonen, dass der Ausblick sich nur auf Vermutungen und Überlegungen ohne empirische Belege bezieht und hypothetische Annahmen verfolgt.

Dritte über die notwendigen Kenntnisse des Kooperationsprozesses, die gemeinsam mit den Kooperationskenntnissen der jeweiligen Organisation angewendet und genutzt werden. Dabei ist es zudem wichtig, dass der *Dritte* einschlägige Fachkenntnisse über die Existenz und Ausgestaltung des neuen sozialen Raums besitzt. Mithilfe seiner empathischen Fähigkeiten kann er Unsicherheiten der entsandten Mitarbeitenden deuten, die verschiedenen Positionen nachvollziehen und zwischen ihnen zielführend vermitteln. Sein Kompetenzprofil muss optimalerweise Fachkenntnisse umfassen und ergänzen, die nicht durch die Beteiligten beherrscht werden, die allerdings entscheidend für den Erfolg einer Kooperation sind (vgl. Kloeke/Krücken 2010: 46f.).

Auf Grundlage von Abbildung 3 wird nun das Konzept des interorganisationalen Zwischenraums mit der Existenz eines Drittakteurs zusammengeführt. Abbildung 5 veranschaulicht diese Zusammenführung. Hierbei treffen die Entsandten (dargestellt durch die kleinen Kreise) in dem Zwischenraum aufeinander, werden allerdings zusätzlich von einem Drittakteur umgeben (dargestellt durch den großen ovalen Kreis). Dabei wurde, anders als bei Abbildung 3, zwischen den Entsandten etwas Platz gelassen, um zu verdeutlichen, dass der *Dritte* hier eine Vermittlerfunktion zwischen den Akteurinnen und Akteuren einnimmt. Dabei umgibt, vermittelt und ergänzt der *Dritte* den gemeinsamen Zwischenraum und nimmt selbst keine beeinflussende Rolle ein.

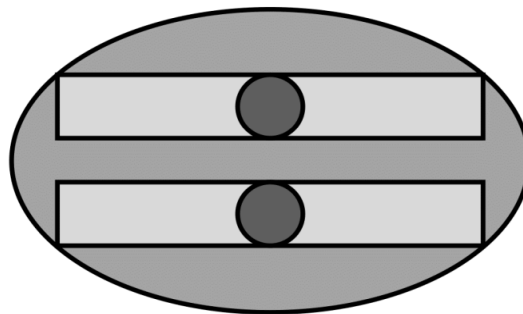


Abbildung 7: Moderation des Interaktionsraumes durch einen Drittakteur (eigene Darstellung, angelehnt an Seitter 2013: 46; Abbildung 3)

Zu Beginn des Kooperationsgeschehens kann er einmalig eine Übersetzerfunktion einnehmen, um die unterschiedlichen Sprachen, Systeme und Strukturen der Entsandten für das jeweilige System zu deuten und zu übersetzen, bis die Akteurinnen und Akteure sich weiter angenähert und eine gemeinsame Kultur ausgehandelt haben (vgl. Seitter 2013: 43; 2.2.4). Bevor die Mitarbeitenden in dieses neue soziale System eintreten, hat

der Drittakteur sich bereits intensiv mit dem organisationalen Kontext beschäftigt und kann bereits im Vorherein mögliche Risiken und Herausforderungen beim ersten Zusammentreffen in dem neuen System erkennen und Strategien und Konzepte entwickeln, diesen entgegenzuwirken. Ziel ist, das erste Zusammentreffen und die nachfolgende Zusammenarbeit möglichst effektiv und zielführend durchzuführen.

Dadurch, dass der unabhängige Drittakteur bereits vor dem Zusammentreffen mit den jeweiligen Organisationen in Kontakt steht, wird von Beginn an Vertrauen aufgebaut. Das wirkt sich zum einen positiv auf die kommende Interaktion aus, und schafft zum anderen positive Vorraussetzungen für künftige Kooperationen mit neuen Kooperationspartnern (vgl. 2.2.2). Dadurch, dass die Organisationen dem Drittakteur aufgrund vergangener erfolgreicher Kooperationen vertrauen, fungiert dieser als Art Schnittstelle zwischen Organisationen. Er hat das Potenzial, Organisationen mit ihrem jeweiligen Kooperationsbedarf zu vermitteln, Kooperationsbedarf zu erkennen und für ein neues Kooperationsvorhaben zu sorgen.

An dieser Stelle wäre es interessant weiterzudenken und zu überlegen, ob die Rolle des *Dritten*, zusätzlich zu der Rolle des *Vermittlers* während des Kooperationsgeschehens, durch Erkennen des Kooperationsbedarfs und dementsprechendem *Vermitteln* („Matchen“) von neuen Organisationen miteinander, ergänzt werden könnte.

Während bei dem ursprünglichen Interaktionsraum die Entkopplung der Mitarbeitenden von der Herkunftsorganisation eine Herausforderung ist (vgl. Sweers 2019: 35; Anhang 2; 3.3), kann, wissentlich dieser Problematik, der Drittakteur an dieser Stelle den sozialen Raum entsprechend vorbereiten und die Entsandten dahingehend zielführend betreuen. Der *Dritte* moderiert und fördert von Anfang an die intensive Interaktion, Kommunikation und die wechselseitigen Beobachtungen der Akteurinnen und Akteure miteinander und schafft somit schneller einen gemeinsamen Kooperationsraum (vgl. Sweers 2019: 35). Dadurch herrscht von Anfang an weniger Abhängigkeit und Beeinflussung der Mitarbeitenden durch die Herkunftsorganisationen (vgl. Sweers 2019: 34). Dementsprechend laufen Kooperationen schneller, zielführender und effektiver ab. Dabei werden ebenfalls weiche Faktoren wie Kommunikation (2.3) durch den *Dritten* moderiert und eingeleitet. Die Vorgabe eines passenden Kommunikationsmediums durch den *Dritten* könnte eine Chance für die Beteiligten darstellen, neue Kommunikationsmedien kennenzulernen. und ein, für die Kooperationsansprüche

passendes, Medium zu nutzen. Da der *Dritte* zwischen den entsandten Mitarbeitenden vermittelt, wirkt er aktiv einem Informationsüberfluss sowie einer Informationsintransparenz entgegen (2.2.2). Dabei ist das langfristige Ziel des *Dritten*, so zwischen den Entsandten zu vermitteln und zu übersetzen, dass er selbst in den Hintergrund rückt und der soziale Raum primär durch die Entsandten ausgestaltet wird.

Auf Grundlage dessen wäre es interessant weiterzudenken und zu überprüfen, ob durch eine erfolgreiche Kooperation mithilfe eines Drittakteurs ein erneutes Kooperationsvorhaben zwischen den beteiligten Organisationen ohne ihn zustande kommen würde. Dieses könnte bedeuten, dass der *Dritte* zwischen den Organisationen zielführende Handlungsmuster und -Strukturen geschaffen und fest implementiert hat, so dass er nicht mehr benötigt würde.

Nachdem bereits weiterführende Überlegungen zum Kooperationsvorhaben und Kooperationsprozess durch einen Drittakteur im Zwischenraum angestellt wurden, sollen ebenfalls Herausforderungen des Zwischenraums aufgegriffen werden. Daher wird an dieser Stelle Bezug zur systematischen Weiterführung von Seitter (Abbildung 4), hergestellt (vgl. Seitter 2013: 46).

Um den durch Seitter dargestellten Herausforderungen zu entgegnen, wäre besonders das bereits betonte Fachwissen des Drittakteurs über interorganisationale Kooperationsräume, soziale Systeme und die damit einhergehenden Herausforderungen, wichtig. In dieser weiterführenden Überlegung muss der *Dritte* das Potenzial der Zwischenräume kennen und optimal für die Beteiligten individuell nutzen und gestalten können. Durch dieses Wissen und die vorhergehenden Kooperationserfahrungen ist der Drittakteur dazu fähig, das Beobachtungspotenzial der Mitarbeitenden und der Organisationen optimal zu lenken, zu steuern und zielführend zu unterstützen. In diesem Fall agiert der *Dritte* nun nicht nur im Zwischenraum der Entsandten, sondern vermittelt zusätzlich zwischen den jeweiligen Organisationen und deren entstandenen Mitarbeitenden. Dadurch werden die Beobachtungen und daraus abgeleiteten Irritationen von beiden Seiten (Entsandten und Organisation) von dem *Dritten* als eine Art Zwischeninstanz aufgenommen, vor dem jeweiligen Hintergrund (Organisation/Zwischenraum) gedeutet, für das jeweilige System übersetzt und anschließend (bei Bedarf) kommuniziert. Bei dieser Überlegung ist die Sensibilität und

Selbstlosigkeit⁶⁶ des Drittakteurs von höchstem Stellenwert. Dadurch ist es möglich, das Irritationspotenzial, das die Interaktion im Zwischenraum mit sich bringen kann, durch den *Dritten* abfangen, zu steuern und optimal zu lenken. Eine Herausforderung für den Drittakteur ist, genug Irritationspotenzial für Professionalisierung von Beteiligten und Organisationen zuzulassen und zu ‚viel‘⁶⁷ Irritation von den Beteiligten abzufangen.

Diese weiterführende Überlegung begründet sich in Seitters Darstellung (Abbildung 4) und führt Irritations- und Beobachtungspotenzial der Zwischenräume mit der Existenz eines Drittakteurs in Abbildung 6 zusammen. Abbildung 6 stellt zunächst die doppelte Beobachtungskonstellation (von der Organisation auf den Entsandten und von Entsandten auf Organisation) durch die schwarzen Pfeile dar. Dabei werden diese Beobachtungen und kommunizierten Irritationen von dem Drittakteur als Zwischeninstanz aufgenommen, vor dem jeweiligen Hintergrund gedeutet und anschließend angepasst an die jeweilige Instanz kommuniziert (durch die gestrichelten Pfeile dargestellt). Der interorganisationale Zwischenraum stellt hierbei einen zusätzlichen Ort *des Beobachtungsaustausches* dar, an dem sich die Entsandten über ihre Beobachtungen und dadurch entstandenen Irritationen gegenüber der jeweiligen Herkunftsorganisation austauschen können (dargestellt durch den gestrichelten⁶⁸ Pfeil innerhalb des Zwischenraums). Der Drittakteur nimmt hierbei eine unterstützende und moderierende Funktion ein.

⁶⁶ Selbstlosigkeit hier im Sinne von: Das bestmögliche Ergebnis der Kooperation erzielen, auch wenn das für den Drittakteur bedeutet, dass nachfolgende Kooperationen der beteiligten Organisationen ohne seine Dienstleistung geschehen können.

⁶⁷ Die Verwendung der Anführungszeichen verdeutlichen, dass „zu viel Irritation“ auf der subjektiven Wahrnehmung des Drittakteurs basiert.

⁶⁸ Hierbei wurde ebenfalls ein gestrichelter Pfeil gewählt, da der Drittakteur im kommunikativen Austausch der Entsandten ebenfalls eine Rolle des Moderators einnimmt.

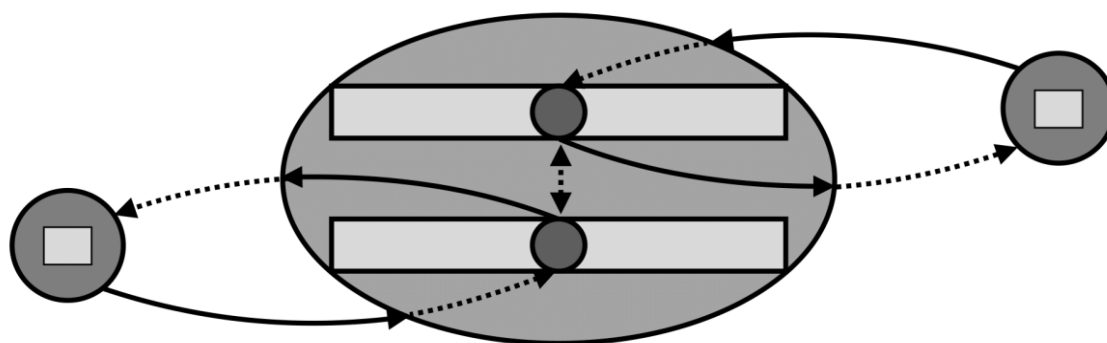


Abbildung 8: Gesteuertes Beobachtungs- und Irritationspotenzial der Mitarbeitenden und der Organisationen durch den Drittakeur (eigene Darstellung, angelehnt an Seitter 2013: 46; Abbildung 4).

Der Drittakeur erlangt bei dieser Überlegung eine immense Verantwortung. Nicht nur für einen gelungenen Kooperationsprozess, sondern auch für eine gelungene Rückkehr des Entsandten in die Herkunftsorganisation. Ein sensibler Umgang mit den kommunizierten Beobachtungen und professionelles Handeln und Agieren ist in dieser Weiterentwicklung des Zwischenraums ausschlaggebend. Daher ist die richtige Besetzung des Drittakeurs und dessen Professionalität eine große Herausforderung für diese weiterführende Überlegung.

Das obige Kapitel verdeutlicht, dass die Betrachtung eines Drittakeurs in Form eines Vermittlers, Übersetzers, Moderators und (Fach-) Experten für Kooperationen im interorganisationalen Zwischenraum Potenzial vermuten lässt, das den Kooperationsprozess positiv beeinflussen und Herausforderungen entgegen könnte. Daher wäre eine empirische Betrachtung im Hinblick auf die hochschul- und bildungspolitischen Entwicklungen und Diskurse potenzieller Drittakeure sinnvoll und könnte sich positiv auf eine langfristige Vernetzung und Zusammenarbeit von Unternehmen und Hochschule auswirken. Dabei könnte, unter anderem folgenden Fragen nachgegangen werden:

Könnte eine erfolgreiche Kooperation, die mithilfe eines Drittakeurs durchgeführt wird, für eine nachhaltige Kooperation ohne Drittakeur sorgen? Könnte eine solche Kooperation, durch die nachgelagerte Professionalisierung des Unternehmens, eine

(abstrakte) Form des *Change-Managements*⁶⁹ darstellen? Oder ist doch mehr Konfrontation (d.h. Irritation) nötig, um überhaupt eine organisationale Veränderung zu erreichen? Wieviel Irritation setzt Professionalisierung durch einen Kooperationsprozess voraus?

Diesem Gedanken und den oben gestellten Fragen und Überlegungen der vorliegenden Arbeit sollten aufgrund des gegenwärtigen hochschulpolitischen Diskurses zur Vernetzung von Hochschulen und Unternehmen sowie deren Auswirkungen als möglicher Handlungsvorschlag empirisch nachgegangen werden.

⁶⁹ Der Begriff *Change-Management* umfasst alle Maßnahmen und Aktivitäten, die für eine bereichsübergreifende und umfassende Veränderung innerhalb der Organisation sorgen. Hierbei werden neue Strategien, Strukturen, Prozesse und Systeme innerhalb der Organisation implementiert, um die Organisation an die sich wandelnden Gesellschafts- und Umweltbedingungen anzupassen (vgl. Lauer 2019: 6-8). Für weiterführende Literatur zu Change-Management wird u.a. auf Lauer 2019 verwiesen.

5. Literaturverzeichnis

- Badaracco, J. (1991):** Strategische Allianzen: Wie Unternehmen durch Know-how-Austausch Wettbewerbsvorteile erzielen, Wien: Ueberreuter.
- Bey, E. (2005):** Bedarfe kleiner und mittlerer Unternehmen an Wissens- und Technologietransfer, in: Gemeinsame Technologiekontaktstelle der Fachhochschule und der Universität Osnabrück (Hrsg.): *Wissens- und Technologietransfer Analysen, Konzepte, Instrumente*, Oldenburg[u.a.]: Bibliotheks- und Informationssystem der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg (BIS) [online] <https://www.fachportal-paedagogik.de/literatur/vollanzeige.html?FId=765975#vollanzeige> [10.01.2020] S. 51-81.
- Bohent, I. (1997):** Kooperation und Kommunikation. Eine ökonomische Analyse individueller Entscheidungen, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Clasens, C./Werner, T. (2005):** Vertrauen in Wirtschaftsbeziehungen, in: Frey, D.; Rosenstiel, L.; Hoyos, C. (Hrsg.): *Handbuch für Wirtschaftspsychologie*, Weinheim [u.a.]: Belz, S. 377-382.
- Dammer, I. (2007):** Gelingende Kooperation („Effizienz“), in: Becker, T.; Dammer, I.; Howaldt, J.; Killich, S.; Loose, A. (Hrsg.): *Netzwerkmanagement: Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg* (3. überarb. und erw. Aufl.), Berlin und Heidelberg: Verlag für Sozialwissenschaften Springer Fachmedien, S. 37-51.
- Dauchert, A./Leusing, B./Meyer-Guckel, V./Winde, M. (2017):** Durch Kooperation zum Standortprofil-Partnerschaften von Universitäten und Fachhochschulen – Strategien und Fallbeispiele, in: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V. (Hrsg.) [online] <https://www.stifterverband.org/medien/durch-kooperation-zum-standortprofil> [25.12.2019].
- Dollhausen, K./Mickler, R. (2012):** Kooperationsmanagement in der Weiterbildung, Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.
- Feld, Timm C. (2008):** Anlässe, Ziele, Formen und Erfolgsbedingungen von Netzwerken in der Weiterbildung, [online] <http://www.die-bonn.de/doks/feld0801.pdf> [26.12.2019].
- Fischer, H. (2013):** E-Learning im Lehralltag-Analyse der Adoption von E-Learning-Innovationen in der Hochschullehre, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften Springer Fachmedien.
- Frank, A./Heinlein, M./Lehmann-Brauns, C./Lohr, F./Schröder, C. Schröder-Kralemann, A. (2019):** Erfolgsmessung von Transfer und Kooperationen an Hochschulen, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft eV (Hrsg.): Diskussionspapier, Ausgabe 02 [online] <https://www.stifterverband.org/medien/erfolgsmessung-von-transfer> [10.01.2020].

- Frank, A./Meyer-Guckel, V./Schneider, C. (2007):** Innovationsfaktor Kooperation-Bericht des Stifterverbandes zur Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschulen, Essen: Ed. Stifterverband, Verwaltungsgesellschaft. für Wissenschaftspflege [online]
http://www.stifterverband.de/pdf/innovationsfaktor_kooperation.pdf [25.12.2019].
- Fritsch, M./Henning, T./Slavtchev, V./Steigenberger, N. (2008):** Hochschulen als regionaler Innovationmotor? Innovationstransfer aus Hochschulen und seine Bedeutung für die regionale Entwicklung, Hans-Bröcker-Stiftung (Hrsg.), Arbeitspapier 158, Düsseldorf: Setzkasten GmbH.
- Gerdes, T./Nögel, L./Buhl, C./Neugebauer, K./Shajek, A. (2019):** Wissenschaftliche Weiterbildung und Clusterinitiativen-Wie Clustermanagement-Organisationen bei der Entwicklung neuer Angebote unterstützen können, in Institut für Innovation und Technik (iit) (Hrsg.) [online] <https://www.wettbewerb-offene-hochschulen-bmbf.de/service/meldungen/bericht-wissenschaftliche-weiterbildung-und-clusterinitiativen-wie-clustermanagement-organisationen-bei-der-entwicklung-neuer-angebote-unterstuetzen-koennen-veroeffentlicht> [25.12.2019].
- Hanft A./Knust, M. (2007):** Coporate Universities und Forschungsgesellschaften als Akteuerinnen im Feld der wissenschaftlichen Weiterbildung, in: Hanft, A. (Hrsg.): *Weiterbildung und Lebenslanges Lernen in Hochschulen-eine internationale Vergleichsstudie zu Strukturen, Organisation und Angebotsformen*, Münster: Waxmann Verlag, S. 351-383.
- Hanft, A./Brinkmann, K./Gierke, W./Müskens, W. (2016):** Organisation und Management von Weiterbildung und Lebenslangem Lernen an Hochschulen, Münster [u.a.]: Waxmann Verlag.
- Heinz, U. (2005):** Führung und Kooperation als Erfolgsfaktoren in innovativen F/E-Projekten auf elektronischen Plattformen [online] https://depositonce.tu-berlin.de/bitstream/11303/1484/1/Dokument_42.pdf [10.01.2020].
- Hener, Y./Eckardt, P./Brandenburg, U. (2007):** Kooperationen zwischen deutschen Hochschulen, Arbeitspapier Nr. 85, Gütersloh: Centrum für Hochschulentwicklung.
- Henke, J./Pasternack, P./Schmid, S. (2015):** Viele Stimmen, kein Kanon: Konzept und Kommunikation der Third Mission von Hochschulen [online] https://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/01_AB_Third-Mission-Berichterstattung.pdf [25.12.2019].
- Holzer, D./Jütte, W. (2007):** Wissenschaftliche Weiterbildung im Kontext des Bologna-Prozesses [online] https://www.researchgate.net/profile/Wolfgang_Juette/publication/279425369_Wissenschaftliche_Weiterbildung_im_Kontext_des_Bologna-Prozesses/links/55b8a09508aed621de05f1a6/Wissenschaftliche-Weiterbildung-im-Kontext-des-Bologna-Prozesses.pdf [25.12.2019].

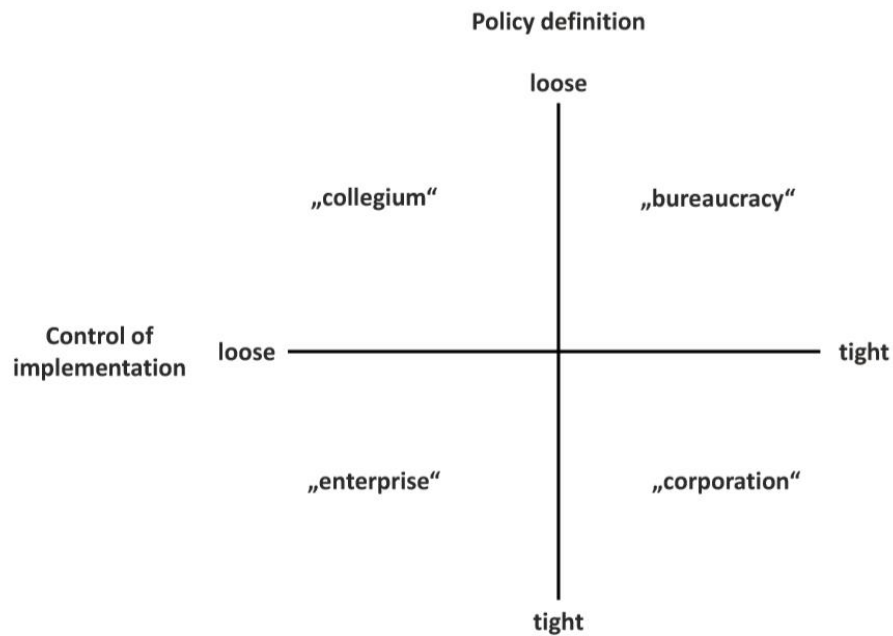
- Kloke, K./Krücken, G. (2010):** Grenzstellenmanager zwischen Wissenschaft und Wirtschaft? Eine Studie zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Einrichtungen des Technologietransfers und der wissenschaftlichen Weiterbildung, in: Beiträge zur Hochschulforschung, Jahrgang 3, Band 32, S. 32-52.
- Knill, C./ Vögtle, E./Dobbins, M. (2013):** Hochschulpolitische Reformen im Zuge des Bologna-Prozesses. Eine Vergleichende Analyse von Konvergenzdynamiken im OECD-Raum, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften Springer Fachmedien.
- Kocot, S. (2006):** Das Kompetenzprofil von Netzwerkmanagerinnen, in: Wohlfahrt, U. (Hrsg.): *Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten. Orientierungsrahmen und Impulse*, Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, S. 33-34.
- Kratzer, J./Haase, H./Lautenschläger, A. (2010):** Benchmarking deutscher Transferstellen: Transferpotenzial, Transferkapazitäten, Transferaktivitäten im deutschlandweiten Vergleich (Bericht 2009/2010) [online] https://www.db-thueringen.de/servlets/MCRFileNodeServlet/dbt_derivate_00022616/Bericht%20Benchmarking%20deutscher%20Transferstellen.pdf [25.12.2019].
- Kröcher, U. (2005):** Wissens- und Technologietransfer an Hochschulen. Konzepte und Entwicklungstendenzen, in: Gemeinsame Technologiekontaktstelle der Fachhochschule und der Universität Osnabrück (Hrsg.): *Wissens- und Technologietransfer Analysen, Konzepte, Instrumente*, Oldenburg [u.a.]: Bibliotheks- und Informationssystem der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg (BIS), S. 9-51.
- Kröger, A./Hetze, P. (2019):** Hochschulbarometer – Innovation und Digitalisierung, Transfer und Kooperation, in: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V. (Hrsg.) [online] <https://www.stifterverband.org/medien/hochschul-barometer-2019> [25.12.2019].
- Laudel, G. (1999):** Interdisziplinäre Forschungskooperation: Erfolgsbedingungen der Institution „Sonderforschungsbereich“, Berlin: Ed. Sigma.
- Lauer, T. (2019):** Change-Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren (3. überarb. und erw. Aufl.), Aschaffenburg: Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature [online] https://doi.org/10.1007/978-3-662-59102-4_1 [27.12.2019].
- Lenz, G. (2013):** Potentiale und Risiken der Professionalitätsentwicklung in der Praxis Sozialer Arbeit – Am Beispiel der Qualitätsentwicklung von Beratung im Zwangskontext Schwangerenkonfliktberatung, in: Becker-Lenz, R.; Busse, S.; Ehlert, G.; Müller-Hermann, S. (Hrsg.): *Professionalität in der Sozialen Arbeit. Standpunkte, Kontroversen, Perspektiven*, (3. durchgesehene Aufl.) Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften Springer Fachmedien, S. 167-183.
- Luhmann, N. (1964):** Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Dunker & Humbold.

- Luhmann, N. (1987):** Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie, 1. Auflage, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Maschwitz, A. (2014):** Universitäten, Unternehmen, Kooperationen: Kooperationen zwischen öffentlichen Universitäten und Wirtschaftsunternehmen im Bereich weiterbildender berufsbegleitender Studiengänge, Münster: Verl.-Haus Monsenstein und Vannerdat.
- Maschwitz, A. (2015):** „Unternehmerische Kultur“ an Universitäten. Voraussetzungen für erfolgreiche Kooperationen mit Unternehmen in der Weiterbildung? in: Deutsche Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium e.V. (Hrsg.): *Hochschule und Weiterbildung. Schwerpunktthema: Innovative Gestaltung von Weiterbildung und lebenslangem Lernen an Hochschulen*, Ausgabe 1, S. 42-46.
- Maschwitz, A. (2018):** Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen in der Weiterbildung – Unternehmerische Kultur als Chance und Herausforderung, in: Sturm, N.; Spenner, K. (Hrsg.): *Nachhaltigkeit in der wissenschaftlichen Weiterbildung: Beiträge zur Verankerung in die Hochschulstrukturen*, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften Springer Fachmedien, S. 253-269.
- Mast, C. (2019):** Unternehmenskommunikation: ein Leitfaden (7. überarb. und erw. Aufl.), München: UVK Verlag.
- Mönikes, W./Schöpke, U. (2004):** Bundesbericht Forschung, in: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.) [online] https://www.bmbf.de/pub/Bufo_2004_Langfassung.pdf [27.12.2019].
- McNay, I. (1995):** From Collegial Academy to Corporate Enterprise: The Changing Cultures of Universities, in: Schuller, T. (Hrsg.): *The Changing University?* London: Taylor/Francis, S. 116-126.
- Oetker, A. (2008):** Innovationsfaktor Kooperation-neue Wege zu mehr Austausch zwischen Unternehmen und Hochschulen, in: Siebenhaar, K. (Hrsg.): *Unternehmen Universität: Wissenschaft und Wirtschaft im Dialog*, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften S. 27-37.
- Picot, A. (1982):** Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie. Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Chmielewicz, K.; Coenenberg, A.; Köhler R.; Meffert, H.; Reber, G.; Szyperski, N. (Hrsg.): *Die Betriebswirtschaft*, Jahrgang 42, Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag, S. 267-284.
- Scherm, E. (2005):** Kooperation in der Personalarbeit, in: Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke: Grundlagen-Ansätze-Perspektiven* (2. überarb. und erw. Aufl.), Wiesbaden: Gabler, S. 797-820.
- Schuh, G./Friedli, T./Kurr, M. A. (2005):** Kooperationsmanagement: systematische Vorbereitung, gezielter Auf- und Ausbau, entscheidender Erfolgsfaktoren, München und Wien: Hanser.

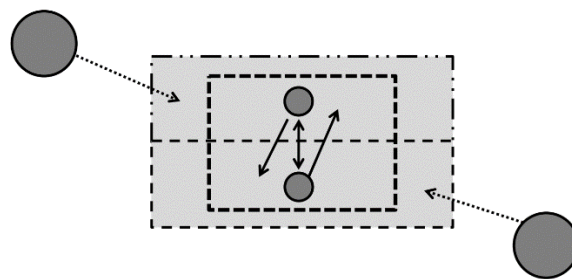
- Seitter, W. (2010):** Professionelles Handeln im Kooperations- und Vernetzungskontext, in: Dollhausen, K.; Feld, T.; Seitter, W. (Hrsg.): *Erwachsenpädagogische Kooperations- und Netzwerkforschung*, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften Springer Fachmedien, S. 33-48.
- Seitter, W./Kammler, C. (2020):** Stiftungen und wissenschaftliche Weiterbildung an Hochschulen - Die Kooperation zwischen der ALTANA Kulturstiftung und der Philipps-Universität Marburg, in: Schröer, A.; Engel N.; Fahrenwald, C.; Göhlich, M. Schröder C.; Weber, S. (Hrsg.): *Organisation und Zivilgesellschaft Beiträge der Kommission Organisationspädagogik*, Band 24 der Reihe Organisation und Pädagogik, S. 105-114.
- Spenner, K. (2018):** Kooperationsmanagement in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Ein Aufgaben- und Kompetenzprofil, in: Seitter, W.; Friese M.; Robinson, P. (Hrsg.): *Wissenschaftliche Weiterbildung zwischen Implementierung und Optimierung*, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften Springer Fachmedien, S. 229-252.
- Sweers, F. (2019):** Wissenschaftliche Weiterbildung in der Aushandlung: eine empirische Studie zu kooperativer Angebotsgestaltung, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften Springer Fachmedien.
- Teichler, U. (2005):** Hochschulstrukturen im Umbruch. Eine Bilanz der Reformdynamik seit vier Jahrzehnten, Frankfurt [u.a.]: Campus Verlag.
- Thelen, U. (2016):** Gemeinsame Herausforderungen – gemeinsame Lösungen (Teil 1) Neue Perspektiven für die Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Unternehmen, Ausgabe 3 [online] https://www.wissenschaftsmanagement.de/dateien/dateien/management/download/dateien/wim_2016_03_udo_thelen_gemeinsame_herausforderungen_gemeinsame_loesungen_teil_01.pdf [25.12.2019].
- Tremel, P./Fischer, A. (2010):** Forschung und Management- (Vermeintliche) Gegensätze nähren sich an! in: Zellweger- Moser, F.; Bachmann, G. (Hrsg.): *Zwischen Administration und Akademie - Neue Rollen in der Hochschule*, Reihe: Zeitschrift für Hochschulentwicklung, Jahrgang 5, Ausgabe 4 [online] <https://www.zfhe.at/index.php/zfhe/article/view/18> [25.12.2019] S. 203-210.
- Weick, K. E. (1976):** Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, in: *Administrative Science Quarterly*, Ausgabe 1, Band 21, S. 1-19.
- Wimmer, R./Emmerich, A./Nicolai, A. (2002):** Corporate Universities in Deutschland. Eine empirische Untersuchung zu ihrer Verbreitung und strategischen Bedeutung, im Auftrag vom Bundesministerium für Bildung und Forschung [online] https://www.wiwi.uni-siegen.de/bwl/mewi/links/studien/corporate_universities_bmbf-studie.pdf [25.12.2019].
- Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (2005):** Kooperationen, Allianzen und Netzwerke-Grundlagen, „Metaanalyse“ und Kurzabriss, in: Zentes, J.; Swoboda,

B.; Morschett, D. (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke: Grundlagen-Ansätze-Perspektiven* (2. überarb. und erw. Aufl.), Wiesbaden: Gabler, S. 3-35.

6. Anhang



Anhang 1: Die vier verschiedenen Hochschulkulturen (Darstellung von McNay 1995: 117).



Anhang 2: Multireferenzieller Kooperationsinnen- und –außenraum (Darstellung von Sweers 2019: 35).

7. Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere hiermit an Eides statt, dass ich meine Bachelorarbeit zur Erlangung des Grades Bachelor of Arts (B.A.) selbst verfasst, ganz oder in Teilen noch nicht als Prüfungsleistung vorgelegt und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Sämtliche Stellen der Arbeit, die benutzten Werken im Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, habe ich durch Quellenangaben kenntlich gemacht. Dies gilt auch für Zeichnungen, Skizzen, bildliche Darstellungen und dergleichen sowie für Quellen aus dem Internet. Mir ist bewusst, dass es sich bei Plagiarismus um akademisches Fehlverhalten handelt, das sanktioniert werden kann.

Ort, Datum

Unterschrift der Kandidatin/des Kandidaten